RICHARD KOCH

LE PRINCIPE 80 20 AU QUOTIDIEN

Moins d'effort pour plus de bonheur, de santé et de réussite

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

RICHARD KOCH

LE PRINCIPE 80 20 AU QUOTIDIEN

Moins d'effort pour plus de bonheur, de santé et de réussite

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

RICHARD KOCH

LE PRINCIPE 80/20 AU QUOTIDIEN

Moins d'effort pour plus de bonheur, de santé et de réussite

Traduit de l'anglais (Grande-Bretagne) par Marie-José Thériault

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

LE HOMME

Pour les trois familles les plus heureuses et les plus accordées au Principe 80/20 que je connaisse:

Annie et Jamie, Grace, Sal et Tom;
Marie-Louise et Jon, Noah et Jake;
Guy et Nicky, Romilly, Ben et Otto

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Ce livre n’aurait jamais existé sans Ryan Smith; c’est donc à lui que je me dois de rendre hommage en premier. Il avait lu *Le Principe 80/20* et s’était dit que je devais écrire un recueil de lectures quotidiennes basées sur ce principe. J’étais d’accord. À ma grande surprise, mon réviseur et éditeur, Iain Campbell, l’était aussi. Je l’ai donc écrit! Merci, Ryan! Merci également à Iain, qui a apporté, bien au-delà de son devoir, un soin méticuleux, rapide, précis et néanmoins imaginatif à son travail éditorial. Si tous les réviseurs étaient aussi compétents qu’lain, les auteurs et leurs lecteurs seraient beaucoup plus heureux. J’exprime aussi ma vive reconnaissance à ma merveilleuse agente, Sally Holloway, pour ses nombreux talents et sa capacité à tout organiser avec un minimum d’agitation – dans l’esprit 80/20.

80/20 Daily m’a pris beaucoup plus de temps que je ne pensais. J’ai aimé écrire ce livre, mais au fur et à mesure que j’avançais dans le travail, il m’est apparu que l’étendue, la portée et la force de 80/20 dépassaient largement ce que j’avais traité ou connu auparavant, et que tout cela nécessitait de nouvelles recherches et une réflexion approfondie.

La majeure partie de *80/20 Daily* est totalement originale. Bien que fondé dans l’ensemble sur les thèmes abordés dans une douzaine de mes livres, ce texte m’a obligé à en repenser la plupart des idées, dans certains cas pour la première fois. J’ai récrit chaque lecture, ne me citant que très occasionnellement.

De nouveaux sujets sont abordés dans cet ouvrage, notamment le «sens de l’opportunité», les humeurs, la croissance, la théorie du monopole personnel, l’amour-propre, l’invention d’un territoire à défricher, la fructification du capital humain, le choix d’un lieu de vie, les oasis

temporelles, la nature de la chance (ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, contrairement aux idées reçues), le choix et la création de vos réseaux, les décisions selon le Principe 80/20, l'intuition, le pari de Pascal et les paris asymétriques, et, enfin, un chapitre sur le cygne noir dans l'histoire.

Ma plus grande dette de reconnaissance – et celle du Principe 80/20 si nous imaginons ce principe comme une puissance sensible – est celle que j'ai envers la figure majeure, digne d'être imitée, de Tim Ferriss. Depuis deux décennies, personne n'a autant fait pour promouvoir le Principe 80/20 de manière aussi inlassable et influente. Je lui suis particulièrement reconnaissant de m'avoir accordé son appui, contrairement à sa politique habituelle (et sensée). Mes livres et moi-même avons aussi énormément bénéficié de mes deux participations à *Show*, le légendaire balado de Tim, si bien que je vous recommande – sans trop de vergogne – d'écouter mes deux blogues avec lui. Pour le plus récent, Tim m'a rendu visite au Portugal, et nous avons eu beaucoup de plaisir à faire cet enregistrement à ma table de cuisine. C'était super, Tim!

Je suis évidemment extrêmement redevable à Perry Marshall qui a eu l'amabilité de signer la préface de cet ouvrage. Perry est, bien entendu, l'auteur du très populaire *80/20 Sales and Marketing*, qui va bien au-delà de la vente et du marketing, et pourrait être vu comme *Le Principe 80/20 – Tome 2*. Ce livre est le parfait complément du mien et accomplit brillamment des tas de choses que je n'aurais pas pu tenter. Si vous aimez mon livre, lisez le sien!

Ma reconnaissance est également acquise à mon ami Marx Acosta-Rubio, dont le soutien est infatigable et la critique de mon travail, toujours constructive. Marx est un immense lecteur qui m'a encouragé à lire plusieurs biographies importantes, et celles-ci m'ont amené à écrire mon plus récent livre avant celui-ci, *Unreasonable Success and How to Achieve It*. Marx, qui possède un savoir encyclopédique, est un sage, un libertaire réputé et une personne extrêmement bien disposée. *Unreasonable Success* et tous mes autres livres, plus particulièrement celui-ci, ont été grandement améliorés grâce à son influence.

Finalement, je remercie chaleureusement tous mes amis d'avoir pris le temps de lire des versions préliminaires de ce livre et de formuler des

commentaires fort appréciés. J’hésite à les nommer de crainte d’en oublier, mais des idées absolument essentielles me sont venues de Guy Bowles, Tom Butler-Bowdon, Hugo Delgado, Chris Eyles, Nicholas Ladd, Jamie Reeves et Jamie Stirrat.

Assez! Je vous invite à vous plonger dans ce livre, à y réfléchir et à vous lancer dans le processus qui fera de vous quelqu’un de plus heureux, de plus florissant, de plus riche, de plus épanoui et un exemple positif pour le bien de tous.

RICHARD KOCH
Octobre 2024

PRÉFACE

Lorsque Richard Koch m'a demandé d'écrire la préface de son dernier livre, *80/20 Daily*, j'étais perplexe. Dire 365 choses à propos du Principe 80/20 n'est-il pas un peu anti-Principe 80/20?

Après tout, le Principe 80/20 ne consiste pas à en dire plus, mais à centrer son attention. Ne serait-ce pas plus conforme au Principe 80/20 de tout condenser en un seul propos? Ou en 73, soit 20% de 365?

Mais le Principe 80/20 est peut-être d'une profondeur qui demande un apport quotidien de sagesse pour qu'on puisse en exploiter véritablement les richesses.

Ce principe est profond. On peut le fouiller chaque jour pendant un an et encore d'autres découvertes resteront à faire. Vous contenterez-vous d'être une «ceinture brune» du Principe 80/20 ou irez-vous jusqu'à la ceinture noire de troisième degré? L'ampleur du Principe 80/20 laisse entendre que sa complexité en vaut la peine.

Je suis arrivé à la conclusion que le Principe 80/20 est assez profond pour justifier une exploration quotidienne. Avec chaque mise en pratique, des problèmes familiers nous sont révélés sous des angles nouveaux. Une seule idée peut radicalement transformer notre façon de penser et notre stratégie.

Si quelqu'un peut donner du poids à chacune de ces 365 idées, c'est bien Richard Koch. Il a écrit le premier livre sur le Principe 80/20 en 1997, lequel s'est vendu à plus d'un million d'exemplaires et a été traduit en plus de 40 langues. Richard a écrit 25 autres ouvrages, certains d'entre eux sur le Principe 80/20, la plupart sur d'autres thèmes: comment être plus heureux et plus riche, comment accéder dans sa vie à une élégance zen, et quoi encore.

En 1983, Richard Koch a commencé à investir ses économies, un petit magot de quelque 500 000 dollars qui s'élève aujourd'hui à environ 1 600 000 000 de dollars. La croissance annuelle de ses actifs a été d'environ 22% composés par année, c'est-à-dire qu'elle est légèrement supérieure à celle de Warren Buffett (bien que la fortune de Buffett soit beaucoup plus importante en raison du fait qu'il a commencé à l'accumuler beaucoup plus tôt).

Richard obtient ce résultat en consacrant moins d'une journée par semaine à ses investissements.

Il n'a pas de bureau et n'emploie que deux personnes. Il n'utilise jamais de chiffriers – il ne sait pas s'en servir et les juge trompeurs. Il fait ses calculs au moyen d'une vieille calculatrice HP 12c. Il donne beaucoup d'argent (mais seulement à ses amis et à sa famille), il ne sait pas le moins du monde comment dépenser sa fortune et il s'en moque. Il n'a qu'une seule habitude de luxe (c'est un secret).

Il roule à vélo deux heures par jour et fait de longues promenades avec son labrador, souvent au bord de la mer. Il joue au tennis et à l'argent, il partage des repas avec ses amis plusieurs fois par jour et fait quotidiennement deux heures de lecture. Une belle vie.

Chaque article quotidien de *80/20 Daily* vous promet des gains en termes de bonheur, de détente, d'absence de stress; un esprit sain, la capacité d'aider vos amis, votre famille et la collectivité au sens large. Et oui, au bout du compte, la richesse, grâce à la découverte d'une formidable carrière.

Parfois, même les 80% qui semblent excessifs ont une valeur que l'on ne perçoit qu'après un examen plus approfondi ou avec le recul. L'ironie de la chose ne m'échappe pas: plus on s'enfonce dans le Principe 80/20, plus on apprécie les 100%. Chaque strate de nuance s'enrichit de celle qui la précède.

Le *80/20 Daily* de Richard est sans doute la routine dont votre cerveau a besoin pour garder la forme. Dans un monde saturé d'informations, un rituel quotidien axé sur les principes est peut-être ce qui permet d'étouffer le bruit ambiant assourdissant. Richard vous apprend à penser avec simplicité, avec force, avec joie.

Plongez dans son livre – un jour à la fois, un riche aperçu du Principe 80/20 à la fois.

PERRY MARSHALL
Auteur de *80/20 Sales and Marketing* et de *Evolution 2.0*
perrymarshall.com

Chapitre 1

LE PRINCIPE 80/20

Qu’est-ce que le Principe 80/20 et pourquoi est-il si formidable dans la vie quotidienne? Nous allons explorer ce qu’est exactement le Principe 80/20, pourquoi vous devriez l’adopter et comment. Pour ceux qui aiment l’analyse, l’Analyse 80/20 se révélera extrêmement utile dans le domaine des statistiques et des affaires. La Pensée 80/20, cependant, est beaucoup plus négligée et beaucoup plus efficace. Elle peut grandement hisser notre vie à des niveaux supérieurs.

1 / L’univers est farfelu!

Qu’est-ce que le Principe 80/20?

Selon le Principe 80/20, dans toute population, certaines choses sont susceptibles d’être beaucoup plus importantes que d’autres. Un modèle ou une hypothèse corrects montrent que 80% des résultats découlent de 20% des causes, et parfois d’une proportion beaucoup plus faible de causes majeures.

Prenons la langue de tous les jours. Sir Isaac Pitman a inventé la sténographie après avoir constaté que seuls 700 mots et leurs variantes représentaient 80% du langage courant. Ces 700 mots correspondent à moins de 1% de tous les mots du dictionnaire. Voilà donc un exemple du rapport 80/1: 1% est utilisé 80% du temps.

Il y a fort à parier que moins de 20% de vos vêtements sont portés 80% du temps. La vie quotidienne regorge de rapports de cet ordre. Certains sont curieux, mais de peu d’importance; d’autres affectent votre bonheur et ont une grande influence sur vous. Ce sont ces événements, ces faits et ces hypothèses 80/20 que vous apprendrez à connaître chaque jour.

Nous avons tendance à croire que la vie obéit au principe 50/50 plutôt que 80/20. Il arrive parfois que 50% des gens possèdent 50% d’une ressource rare telle que l’argent ou l’influence, mais c’est exceptionnel. Chaque heure de travail a-t-elle pour vous la même valeur, ou quelques activités donnent-elles de grands résultats, contrairement à la plupart d’entre elles?

L’univers est vraiment farfelu! Les résultats et les causes sont déséquilibrés, mais de manière prévisible, selon un schéma 80/20. Lorsque vous découvrez des asymétries dans votre vie, vous pouvez trouver des façons de multiplier les résultats avec un minimum d’efforts, de stress, de temps ou d’argent.

› ***Connaissez-vous le Principe 80/20? Le comprenez-vous? Vous apprendrez de très nombreuses façons de multiplier ce que vous voulez***

avec peu d'efforts et – peut-être – beaucoup de plaisir.

2 / D'autres exemples du Principe 80/20

- Une recherche effectuée sur 300 films sortis sur une période de 18 mois a montré que 4 d'entre eux, soit 1,3% du total, ont rapporté 80% des recettes au box-office.
- Sur le marché boursier, les 10 premiers titres de l'indice Standard & Poor's – 2% du total – représentent généralement 92% de tous les gains.
- Cinq pour cent des ménages américains détenteurs d'actions possèdent 75% de la valeur totale des actions en bourse.
- Si vous assistez à un concert de rock, de jazz ou de musique classique, une très petite partie des chansons ou des pièces musicales, soit les œuvres anciennes et bien connues, sera interprétée plus de 80% du temps.
- Des 6700 langues du monde, 100 – soit 1,5% – sont utilisées par 90% de la population.
- Les Américains représentent moins de 5% de la population de la planète, mais consomment plus de 50% de son héroïne ainsi que d'autres substances extrêmement nocives.
- Entre 1847 et 1917, les espions de la police en Europe ont répertorié plusieurs milliers de «révolutionnaires professionnels». Pourtant, un seul d'entre eux, Lénine, a réussi une révolution. L'histoire regorge d'événements influencés par une poignée d'individus, pour le meilleur et pour le pire.
- Betfair, la plus grande «bourse de paris» en ligne au monde, rapporte que 90% de l'argent mis en jeu provient de seulement 10% de ses clients.
- Des milliers de nouvelles inventions voient le jour en permanence, mais seulement une infime partie d'entre elles a sur nos vies des conséquences plus importantes que toutes les autres réunies. Par exemple: l'énergie nucléaire, l'ordinateur, Internet et maintenant l'intelligence artificielle.

› ***Pouvez-vous citer des exemples du Principe 80/20 dans votre vie?***

3 / Pourquoi le Principe 80/20 est-il si bénéfique?

Lorsque vous identifiez une cause dont l'effet est considérable, vous pouvez l'exploiter pour obtenir des résultats extraordinaires avec un minimum d'efforts. *Dans son essence, le Principe 80/20 consiste à identifier des activités qui ont une proportion élevée de résultats par rapport à l'effort, au temps, à l'argent ou à toute autre ressource rare.* Le Principe 80/20 consiste aussi à faire ce qui vous rend et rend les autres heureux, sans créer de stress.

La vie abonde en occasions 80/20 de cet ordre. Au fil des pages de ce livre, vous verrez, par exemple, que:

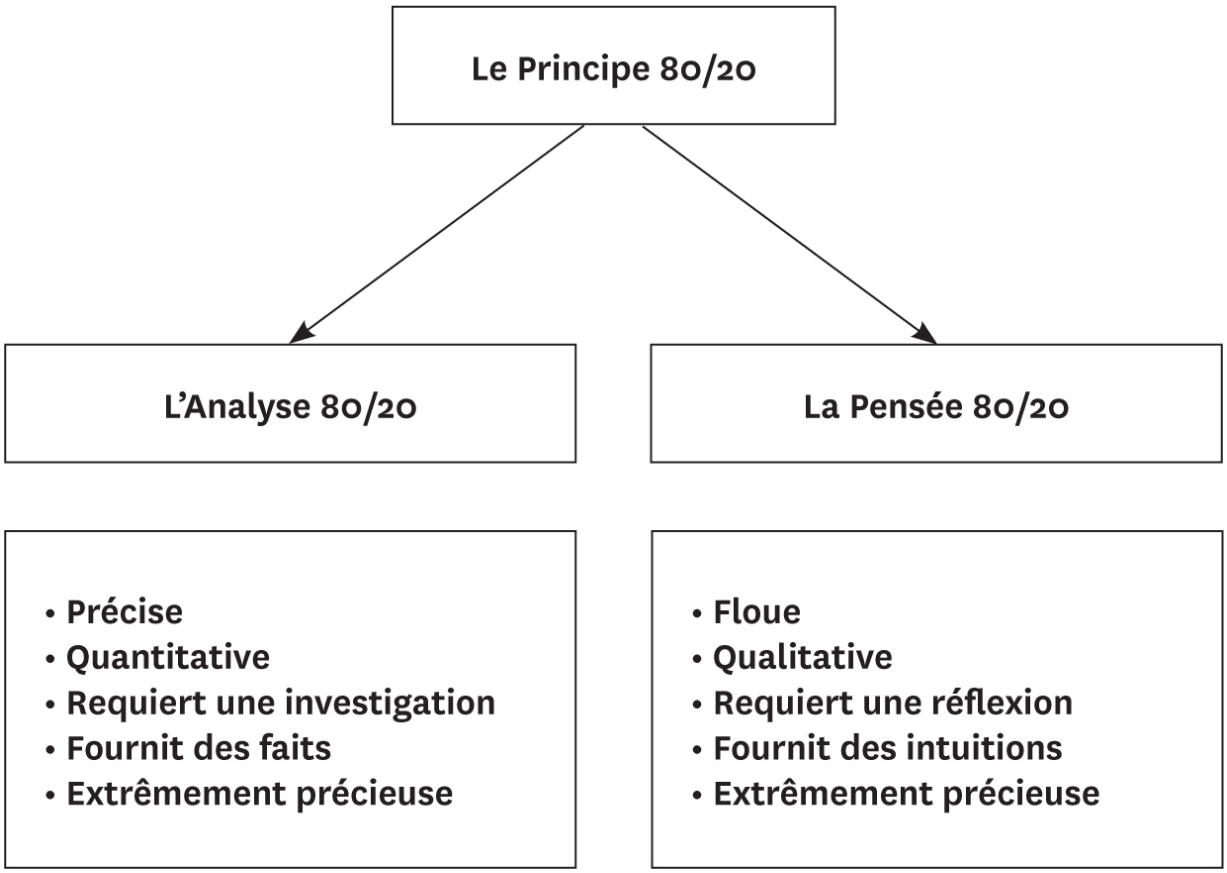
- une faible proportion de votre temps engendre la plupart de vos résultats les plus précieux;
- moins de 10 décisions que vous prenez dans votre vie sont réellement importantes et l'emportent sur les résultats de vos milliers d'autres décisions;
- quatre facteurs agissent sur votre bonheur, ou son absence, beaucoup plus que tout le reste;
- il est toujours possible d'améliorer grandement votre vie par la Pensée 80/20.

Jusqu'à récemment, le Principe 80/20 a été utilisé essentiellement dans le domaine des affaires et de l'économie. Ma mission est de faire en sorte que vous l'adoptiez dans tous les aspects de votre vie afin d'accroître considérablement votre paix d'esprit, votre joie, vos réalisations et l'influence positive que vous avez sur vos connaissances.

› ***Êtes-vous prêt à apprendre à être beaucoup plus heureux et aimable? Êtes-vous d'accord qu'il n'est pas toujours nécessaire de beaucoup s'investir pour obtenir des résultats très positifs?***

4 / L'Analyse 80/20 et la Pensée 80/20

Il y a deux façons d'utiliser le Principe 80/20:



L'Analyse 80/20 est la méthode traditionnelle d'utilisation du Principe 80/20. C'est peut-être que je ne suis pas très doué pour l'analyse, mais j'utilise plus souvent la Pensée 80/20.

La Pensée 80/20 embrasse l'idée fondamentale du Principe 80/20, soit qu'il y a en fait très peu d'éléments importants dans la vie ou dans n'importe quel aspect de celle-ci. C'est très libérateur quand on y songe.

L'Analyse 80/20 est essentiellement un instrument commercial, mais la Pensée 80/20 peut servir à la fois en affaires et ailleurs.

› ***L'idée de la Pensée 80/20 vous séduit-elle? Poursuivez votre lecture et vous deviendrez bientôt un Penseur 80/20.***

5 / Comment démarrer la Pensée 80/20

Vous devez constamment vous demander: *quels sont les 20% de ma vie qui mènent aux 80%? Qu'est-ce qui fonctionne super bien, que je devrais faire*

plus souvent, ce à quoi je devrais m'exposer en me plaçant dans son sillage?

Ne présumez pas que vous connaissez d'emblée la réponse. Prenez le temps d'y réfléchir avec imagination. Quels sont les *quelques* causes ou intrants *cruciaux* par opposition à la *masse triviale* des petits faits? Quelles petites charnières font basculer les immenses portails? Surveillez le moment où la mélodie harmonieuse se noie dans le bruit de fond.

Lorsque vous avez la réponse, ou du moins une bonne hypothèse, faites-en l'essai. Fait-elle une grande différence? Vous savez que la Pensée 80/20 fonctionne lorsqu'elle accroît l'efficacité et la satisfaction. L'action découlant de la Pensée 80/20 devrait vous permettre d'obtenir beaucoup plus avec beaucoup moins.

Lorsque vous utilisez la Pensée 80/20, ne présumez pas que les résultats seront bons ou mauvais, ou que les forces puissantes que nous observons sont favorables. Les stupéfiants sont puissants, mais pas forcément bons. Il en va de même de tout changement majeur apporté à vos habitudes. *Demandez-vous si les résultats sont bons pour vous.* Quels en sont les effets sur *votre moi intérieur et votre rendement visible?* Prenez ensuite votre décision: pousserez-vous les forces puissantes minoritaires dans la bonne direction ou entraverez-vous leur action?

Nous aimons les petites causes et les grands résultats. C'est ce que vous recherchez. Ces petites causes, ces petits changements pour de grands gains sont tout autour de vous. Des circonstances opportunes extérieures et intérieures vous entourent quotidiennement, que vous les remarquiez ou non. Notez-les, testez leurs résultats, voyez si elles sont positives et, dans l'affirmative, multipliez-les.

Continuez à pratiquer la Pensée 80/20. C'est la plus grande, la meilleure nouvelle habitude de votre vie.

- ***Vous êtes-vous engagé dans la Pensée 80/20?***

6 / Le Principe 80/20 bouleverse les idées reçues

Grâce au Principe 80/20, vous:

- célébrez des résultats exceptionnels au lieu de multiplier les efforts ordinaires;
- recherchez le raccourci de qualité au lieu de faire le parcours complet;
- êtes sélectif et non pas exhaustif;
- préférez la brièveté à la verbosité;
- visez et louez l'excellence dans quelques domaines plutôt que le rendement global;
- déléguez et sous-traitez le plus possible au quotidien;
- choisissez vos carrières, vos employeurs et vos patrons avec le plus grand soin;
- employez de préférence à être employé;
- favorisez la réciprocité détendue, non pas les contrats formels;
- demandez, en toute chose, quels 20% des efforts mènent aux 80% des résultats;
- restez calme, ciblez quelques objectifs et circonstances opportunes de grande valeur, et travaillez moins;
- tirez le meilleur parti possible de vos rares coups de chance (qui sont souvent plus que de la chance), lorsque vous êtes au faîte de votre créativité et que les étoiles s'alignent pour garantir votre succès.

› ***Possédez-vous une sagesse peu conventionnelle?***

7 / La Pensée 80/20 associe une ambition extrême à une attitude détendue et sûre de soi

Nous avons été conditionnés à croire qu'une grande ambition doit aller de pair avec une hyperactivité sans bornes, de longues heures, une activité excessive, un caractère impitoyable et le sacrifice de soi et des autres à notre cause. Nous payons cher cette association d'idées. Il n'est pas nécessaire que l'ambition soit une course folle.

Une association beaucoup plus attrayante est celle qui réunit l'ambition extrême, la confiance en soi, l'humour, le calme et un comportement civilisé. La plupart des grandes réalisations sont le fruit d'une application

constante, d'une réflexion approfondie et d'une soudaine perspicacité. Pensez à Archimède dans sa baignoire. Ou à Newton fuyant la peste à Londres pour s'asseoir sous un arbre dans le Lincolnshire et se faire frapper par une pomme qui tombe (ou, plus probablement, l'observer). Pensez à Einstein en train de rêvasser au passage des trains. À Darwin qui observe les oiseaux moqueurs des îles Galápagos. À Henri Poincaré qui discute avec un ami en montant dans un autobus. À Bertrand Russell qui arpente Cambridge pour se procurer du tabac à pipe. La science serait-elle la même si ces hommes avaient été enchaînés à une table de travail ou s'ils avaient frénétiquement dirigé une équipe de scientifiques?

La plupart des percées des individus très performants surviennent au cours d'une infime partie de leur vie professionnelle. Le Principe 80/20 est très clair. Vous disposez de plus de temps que nécessaire si vous avez suffisamment de curiosité et d'ambition, et si vous *pensez* au lieu de vous agiter sans but précis. La réussite est le fruit d'une intuition soudaine et d'une action sélective, d'une pensée divergente, de visions d'éternité et d'une réflexion solitaire. Sauf exception, la plupart des livres qui font autorité dans le monde ont été écrits en un an ou deux à peine, et la plupart des œuvres musicales qui perdurent ont été composées en moins d'une journée. Elton John dit avoir écrit *Candle in the Wind* en vingt minutes. Quelques secondes, quelques heures, quelques jours ou quelques mois suffisent pour qu'aient lieu des découvertes, des inventions et des idées géniales; il ne leur faut pas des vies entières. Elles tombent du ciel, pour ainsi dire.

Nos meilleures idées surviennent lorsque nous nous sentons bien et détendus. La petite voix tranquille du calme occupe dans votre vie une plus grande place que vous ne le pensez. Oubliez la course folle du quotidien et réfléchissez en solitaire.

- ***Voulez-vous faire cela? Commencez dès aujourd'hui.***

Chapitre 2

INTELLIGENTS ET PARESSEUX

Voici le Principe 80/20 dans sa splendeur: contrairement à ce que croient beaucoup de gens, il est préférable d'être à la fois intelligent et paresseux. Les individus intelligents et paresseux sont sélectifs; ils utilisent le Principe 80/20 pour décider ce qu'il faut faire et, plus important encore, ce qu'il ne faut PAS faire. Ils savent comment obtenir des résultats supérieurs au prix d'efforts moindres, étant ainsi plus heureux, plus influents, plus puissants. Le monde serait tellement plus heureux et mieux géré si nous étions tous intelligents et paresseux. Vous pouvez commencer dès aujourd'hui...

8 / La matrice von Manstein

	Stupides	Intelligents
Paresseux	À laisser tranquilles	***Étoiles***
Bûcheurs	À congédier immédiatement	Excellents officiers d'état-major

Le feld-maréchal Erich von Manstein était un officier général supérieur des armées allemandes durant la Seconde Guerre mondiale. Il était animé d'un profond mépris pour Hitler. Il y avait selon lui quatre types d'officiers:

- Premièrement, il y a les paresseux qui sont stupides. Laissez-les tranquilles, ils ne font de mal à personne.
- Deuxièmement, il y a les bûcheurs qui sont intelligents. Ceux-là font d'excellents officiers d'état-major, qui ne négligent aucun détail.
- Troisièmement, il y a les bûcheurs qui sont stupides. Ces officiers sont une véritable menace et doivent être congédiés sur-le-champ. Ils créent inutilement du travail pour tout le monde.

- Quatrièmement, il y a les officiers intelligents et paresseux. Ceux-là conviennent parfaitement aux fonctions les plus élevées.

› ***Où vous situez-vous? Êtes-vous ou pourriez-vous devenir intelligent et paresseux?***

9 / Intelligents et paresseux

Les individus les plus efficaces sont intelligents et paresseux.

L'intelligence paresseuse est la clé d'une grande efficacité, ainsi que d'une vie riche de plaisirs *et* de réalisations.

L'intelligence est essentielle à la fois pour accomplir des choses qui en valent la peine et pour jouir d'une vie bien remplie, non d'une vie de labeur.

Mais pourquoi est-il important d'être paresseux?

En essence, le Principe 80/20 consiste à «faire plus avec moins». Si 20% des gens ou des forces réalisent 80% d'un extrant valorisé, il s'ensuit qu'ils sont beaucoup plus efficaces que les 80% restants. Ces 20% d'individus pourraient par conséquent atteindre leur objectif, s'ils le souhaitaient, en moins de temps, avec moins d'efforts, moins de stress, ou moins d'une combinaison de tous ces éléments.

Puisque, au-delà d'un certain seuil, le stress nuit à la santé mentale, à la santé physique et au bonheur, les personnes très performantes, si elles sont raisonnables et ne sont pas des bourreaux de travail, devraient être paresseuses. Même si elles aiment travailler plus que toute autre activité, elles risquent de rendre malheureux leurs collègues et les personnes qui cherchent à entretenir avec elles d'étroites relations personnelles. Toute personne intelligente mais non paresseuse peut passer à côté d'expériences humaines précieuses, y compris l'amour.

L'intelligence paresseuse est une stratégie personnelle sensée, et elle profite aux autres.

› ***Êtes-vous intelligent et paresseux? Sinon, pourquoi pas?***

10 / Le grand patron paresseux qui a conquis le monde

Ce n’est pas un hasard si, selon mon observation, les deux personnes qui ont le plus optimisé la valeur de leur entreprise sont aussi les plus oisives que j’aie rencontrées.

La première était Bruce Doolin Henderson (1915-1992), un colosse dans tous les sens du terme. Pas obèse, mais grand, immense, intimidant. Son truc, c’étaient les idées. Les idées, croyait-il avec ferveur, créaient la richesse. Il a révolutionné la stratégie d’entreprise en la considérant comme un ensemble d’idées imbriquées avec élégance et exprimées avec laconisme. Avant lui, cette stratégie était détaillée dans d’énormes volumes illisibles, tout juste bons pour les insomniaques. Bruce a tout ramené à deux tableaux d’une page chacun. J’utilise encore très souvent l’un de ces tableaux.

Bruce a probablement mis sur pied le plus prestigieux et le plus influent cabinet-conseil au monde. Il a créé toute la fichue industrie de consultation en stratégie qui a offert le plus de perspectives d’avenir, de moyens de réflexion et d’argent à un nombre inégalé de jeunes novices intelligents d’un bout à l’autre de la planète.

A-t-il travaillé dur? Pas le moins du monde. Son entreprise à peine créée, il a embauché d’autres personnes pour faire tout le travail. Deux ans après la mise sur pied de sa firme, il a mis fin à ses activités d’expert-conseil. Tout ce qu’il faisait, c’était recruter des talents improbables – il avait un vrai flair pour cela – et écrire de petits prospectus verts («Perspectives») sur la stratégie.

Bruce écrivait ces textes à son bureau ou à la maison. Il faisait la tournée de ses filiales internationales comme un parrain de la mafia. Il avait lancé le projet au grand complet, mis en poste de formidables vice-présidents, rédigé la bible de l’industrie, entrevu l’éternité et vu ses disciples se répandre dans tous les pays du monde. L’oisiveté avait ses compensations.

› ***Dans quelle mesure utilisez-vous des idées pour créer des fortunes et exercer une grande influence?***

11 / L’autre homme le plus paresseux et prospère que j’aie connu

Pour le meilleur ou pour le pire, la personne qui m'a le plus influencé a été Bill Bain, un génie sans aucun autre titre qu'un diplôme d'histoire. Bill est décédé en 2018; je garde de lui un souvenir très affectueux. Il était aussi le plus grand paresseux de ma connaissance après Bruce Henderson.

Bill était extrêmement imaginatif. Il a cocréé la matrice BCG avec ses vaches à lait, ses étoiles, ses poids morts et ses dilemmes. Mais sa plus grande intuition a été que la meilleure façon de vendre et d'exploiter la consultation en stratégie était d'établir un partenariat personnel étroit entre son principal expert-conseil et le grand patron du client, le directeur général de la boîte. Cela permettait au DG du client de disposer d'informations extrêmement précieuses issues du travail de dizaines ou de centaines d'experts-conseils, d'ainsi vaincre la résistance des puissants «magnats» de l'organisation et, par conséquent, d'accroître la valeur de son entreprise. Cela se traduisait, pour la firme de consultation en stratégie, par une croissance infinie de la facturation et des bénéfices.

La formule de Bain était si efficace qu'il a su gagner la loyauté et l'ardeur au travail d'individus aussi exceptionnels que Mitt Romney. Bain est parvenu à ce résultat par le biais d'une réunion mensuelle de tous les partenaires mondiaux.

Sauf pour la présidence de cette réunion mensuelle et l'encadrement de ses disciples, Bill ne faisait rien – pas de réunions avec les clients ou les équipes de gestion de cas, pas de notes de service, *rien.* Il menait une vie rêvée. Tous les autres membres de son empire travaillaient de soixante à soixante-dix heures par semaine. Ils étaient tous stressés. Bill exportait le stress; il ne l'importait pas. Son calendrier était vide ou rempli de réunions qui n'avaient jamais lieu. Un associé de Bain m'a dit: «Je n'arrive jamais à voir Bill pour discuter d'un client. Son emploi du temps est chargé de contraintes artificielles.» C'est ce que Bill aimait. On le croisait dans l'ascenseur, dans une tenue de tennis immaculée. Il souriait ou faisait une plaisanterie, sans la moindre gêne devant le contraste entre sa vie et la nôtre. Il avait l'air très content de son sort.

- ***Pourriez-vous imiter Bill d'une manière ou d'une autre?***

12 / David et Jacques: l’histoire de deux patrons

David et Jacques, les deux dirigeants d’une grande société d’experts-conseils, se détestaient. Ils représentaient des factions différentes: David était anglais et jouissait de l’appui de ses compatriotes et des Américains; Jacques était soutenu par les bureaux européens et par la division des télécommunications, rentable et en pleine expansion. J’ai un jour entendu David traiter Jacques d’«homme le plus paresseux qui soit».

David avait raison. Jacques était charmant, français et indolent. Il arrivait au bureau de Londres entre neuf et dix heures après avoir marché huit minutes depuis son appartement de luxe avec vue sur le parc, payé par la société. Il passait quelques coups de fil en France, en Allemagne et en Italie, lisait les journaux et bavardait aimablement avec les gens du bureau. Il déjeunait tranquillement avec un ami, toujours en buvant de bons vins, aux frais de l’entreprise. Il quittait ensuite le travail bien avant tout le monde. Un jour qu’on lui demanda pourquoi il partait si tôt, il se retourna en souriant: «Pensez un peu à l’heure à laquelle j’arrive!»

Pourtant, cette chape d’indolence cachait un cerveau de premier ordre. Jacques avait identifié le très petit nombre d’experts-conseils de son entreprise qui valaient leur pesant d’or. Il les avait choisis, promus et encadrés, les rendant cent fois plus efficaces. Ses éclairs d’intuition étaient stupéfiants. Rien de tout cela ne lui demandait beaucoup de temps; s’il avait collaboré davantage avec ses collègues du conseil d’administration, ses résultats auraient été très inférieurs. Il était tout aussi merveilleux avec ses clients; il jouissait de leur estime et de leur respect.

David travaillait de huit heures à vingt heures, puis se hâtait souvent à un dîner d’affaires. Il présidait les nombreux comités de l’entreprise et supervisait toutes les urgences, qui ne manquaient pas. Il n’y avait rien d’étonnant à ce qu’il en veuille à son collègue français, mieux rémunéré que lui.

Quelques mois plus tard, Jacques et le chef de la division des télécommunications démissionnèrent et fondèrent une nouvelle entreprise qui s’avéra beaucoup plus prospère que la société d’origine. Ils vécurent

heureux jusqu'à la fin de leurs jours, tandis que David et ses collègues se démenaient sans cesse pour éviter la faillite imminente[1].

› ***Comment pourriez-vous imiter Jacques davantage?***

13 / Bing Crosby, le golfeur chantant

Le Principe 80/20 et la réussite paresseuse s'étendent bien au-delà du domaine des affaires. La réussite paresseuse est possible dans tous les milieux, y compris ceux du divertissement et des médias, et dans d'autres sphères considérées comme immensément compétitives, qui exigent de longues heures de travail et un labeur continuel.

Bing Crosby fut l'un des chanteurs et acteurs les plus populaires et influents du XX^{e} siècle. Son style intimiste caractéristique a été repris à des degrés divers par de grands noms tels Frank Sinatra et Elvis Presley. Ses tournées des troupes alliées durant la Seconde Guerre mondiale lui ont valu d'être acclamé comme «l'homme le plus admiré au monde».

Mais Crosby n'était pas que cela. C'était un golfeur invétéré. Ses obligations professionnelles passaient au second plan, et c'est pourquoi sa femme l'appelait «le golfeur chantant».

L'agent de Crosby avait énormément de mal à lui faire accepter ses calendriers d'enregistrements et de représentations. Le golf passait avant tout le reste.

Il était donc exceptionnellement paresseux, mais était-il aussi intelligent? Oh oui! Pour jouer plus souvent au golf, il a trouvé une façon de contourner la planification et la coordination des émissions de radio en direct. Bing a été le premier chanteur à copier les techniques cinématographiques en préenregistrant ses émissions. Voilà un exemple de «compromis vertueux», où une concession apparemment inévitable peut être évitée et transcendée[2].

› ***Crosby a innové pour éliminer l'opposition entre son travail et son loisir le plus agréable. Pourriez-vous faire de même?***

14 / La paresse intelligente améliore le rendement

La paresse intelligente est la stratégie la plus susceptible de vous rendre plus *heureux.* Mais elle a un autre avantage: elle est susceptible d'améliorer votre *rendement.*

La plupart des personnes très performantes réfléchissent beaucoup avant d'agir. Cette réflexion est incompatible avec une activité intense, synonyme de longues heures de travail acharné. Puisque l'activité chasse la pensée, la paresse est son parfait antidote.

Très peu des personnes très performantes de ma connaissance sont des bourreaux de travail.

Une réflexion originale et profonde est le propre du rendement de haut niveau – ce qui est pratiquement impossible si l'on est trop occupé.

Un rendement supérieur exige aussi d'être *sélectif* et de se concentrer sur un *champ restreint*, ce que la paresse facilite également.

Évidemment, on peut aussi être paresseux et ne pas penser beaucoup, mais ce n'est pas conseillé!

- ***Essayez-vous de devenir intelligent et paresseux?***

15 / La société bénéficie de la paresse intelligente

Bertrand Russell a écrit un essai intitulé *Éloge de l'oisiveté*[3] dans lequel il déclare, entre autres idées stimulantes, que «la voie du bonheur et de la prospérité passe par une diminution méthodique du travail». Son argument est le suivant: supposons qu'un certain nombre de personnes travaillent huit heures par jour pour produire toutes les épingles dont le monde a besoin. Supposons maintenant que, grâce aux percées technologiques, quatre heures de travail quotidien suffisent à ces travailleurs pour produire le même nombre d'épingles. Pourquoi ces gens ne travailleraient-ils pas seulement quatre heures pour le même salaire en consacrant les quatre heures restantes à des loisirs?

Russell était socialiste; aussi, son raisonnement ne tenait-il pas compte du fonctionnement des sociétés capitalistes. Peut-être soulignait-il l'iniquité du fait que la plupart des bénéfices d'une productivité accrue vont aux capitalistes plutôt qu'aux travailleurs. Quoi qu'il en soit, son argument, dépouillé de sa dimension politique, est fondamentalement juste: le progrès

consiste à trouver des façons de produire à moindre effort des biens moins chers ou de meilleure qualité.

S'il vous faut un autre exemple pour vous en convaincre, pensez à la COVID-19.

La plupart des gens ont cessé de travailler, mais le niveau de vie ne s'est pas effondré, en partie en raison des emprunts publics et des compensations allouées par les gouvernements aux personnes qui n'étaient pas autorisées à travailler. Cela devra être partiellement récupéré à l'avenir par des augmentations des impôts, mais il est clair que les extrants valorisés n'ont pas diminué dans des proportions comparables à la réduction du travail. Il en a été de même lors des guerres mondiales – ce qui laisse penser que la majeure partie du travail n'a qu'une valeur marginale et qu'on peut s'en passer quand il le faut. C'est précisément ce que suggère le Principe 80/20.

- ***Si vous travaillez moins dur et plus intelligemment, vous méritez de vous accorder plus de loisirs.***
- ***Pourquoi ne le faites-vous pas?***

16 / Les gens «intelligents et paresseux» sont-ils rares?

Très rares.

La plupart des gens intelligents, surtout ceux qui aspirent à de grandes réussites, travaillent très dur, ce qui signifie qu'ils travaillent non seulement intensément et avec toute leur attention, mais aussi pendant de longues heures. Dans la Silicon Valley, où l'éthique protestante du travail est quasi omniprésente parmi les individus de toutes confessions (et d'aucune), les seules personnes qui dérogent à cette règle sont les play-boys (et les play-girls), ainsi que les bénéficiaires de fonds en fiducie qui ambitionnent de dépenser de l'argent plutôt que d'en gagner. On part du principe que toute personne réellement ambitieuse doit travailler dur et longtemps, au moins tout le temps qu'il faut pour «réussir» – et sans doute encore beaucoup par la suite. Comme le dit Sam Altman, légendaire entrepreneur de la Silicon Valley, cette religion du travail acharné est nécessaire, car seules «les personnes extrêmes obtiennent des résultats extrêmes».

Pourtant, il fut un temps dans l'histoire où les gens «intelligents et paresseux» n'étaient pas une rareté. Deux des plus grands premiers ministres britanniques du XIX^e^ siècle, Disraeli et Gladstone, profitaient pleinement de la vie et limitaient leurs heures de travail. Disraeli était un play-boy, un dilettante et un romancier. Gladstone s'évadait constamment incognito dans sa chère Italie, hors de portée de Downing Street, même lorsqu'il était premier ministre. Mais avec l'arrivée du XX^e^ siècle, cette merveilleuse indolence a été de plus en plus mal vue et est même devenue impossible pour les personnes occupant des postes de haut niveau.

De nos jours, les paresseux intelligents n'ont plus de modèles, et on ne les respecte plus. La plupart des gens qui pratiquent la paresse intelligente avec de hauts rendements restent discrets; ils ont honte de leur paresse, ce terrible péché, au lieu d'en être fiers. Je me suis donné pour mission de changer tout cela. Pour ma part, j'ai travaillé dur et longtemps pour d'autres personnes sans y prendre beaucoup de plaisir ni réaliser de grandes choses. Depuis l'âge de 33 ans, je travaille à mon compte. Moins je travaille, plus je réussis et plus je profite de la vie.

- ***Voulez-vous vous joindre à moi pour lancer une nouvelle (ancienne) tendance?***
- ***Réjouissez-vous d'avoir raison, d'être différent et d'être heureux.***

17 / Ruskin à propos du bonheur au travail – et de la paresse

John Ruskin fut un des plus grands esprits universels du XIX^e^ siècle, un écrivain, un philosophe et un critique d'art de tout premier ordre. Si vous êtes intelligent et paresseux, profitez de vos temps libres pour prendre connaissance de son immense corpus.

Il a écrit:

«Pour que les gens soient heureux dans leur travail,
trois choses sont nécessaires:
ils doivent être aptes à le faire,
ne pas en faire trop
et avoir le sentiment de réussir[4].»

Vous devez être apte au travail (intelligent), ne pas en faire trop (paresseux) et réussir. Ces trois choses ne doivent pas nécessairement aller ensemble, mais si c'est le cas, vous serez heureux au travail. Connaissez-vous quelqu'un d'intelligent et de paresseux qui ne réussit pas et n'est pas heureux?

› ***Êtes-vous apte à faire votre travail? En faites-vous juste assez? Êtes-vous heureux dans ce travail? Mettez en pratique la «sainte trinité» du travail!***

18 / La paresse intelligente et la détermination

S'attend-on à ce qu'un homme intelligent et paresseux, ou une femme intelligente et paresseuse, fasse également preuve d'une grande détermination? Paradoxalement sans doute, cela semble être le cas.

Si vous êtes super intelligent et super paresseux, vous devez aussi être super déterminé et super ambitieux. Les personnes intelligentes ne sont pas toutes ambitieuses et ne font pas toutes avancer les choses. C'est aussi le cas de la grande majorité des paresseux. Mais les gens intelligents et paresseux doivent avoir l'étincelle du génie, et le génie n'est pas seulement affaire de créativité, mais aussi de curiosité, peut-être même d'avidité insatiable – un désir pas forcément d'argent, mais de gloire et de réussite, et celui d'arracher les secrets de l'univers, ou une infime partie d'entre eux, aux dieux qui les gardent jalousement.

La détermination de trouver une bien meilleure façon de faire les choses ou de bien meilleures choses à faire est l'étalon-or du Principe 80/20, la règle du plus avec moins, le pouls de la paresse intelligente.

› ***Avez-vous atteint le tiercé gagnant de la paresse, de l'intelligence et de l'ambition suprême?***

19 / La paresse intelligente et la sélectivité

Les héros paresseux et intelligents doivent également être *sélectifs.*

Si vous êtes paresseux (et intelligent), vous devez être sélectif et vous pouvez vous permettre de l'être.

Vous ne pouvez pas obtenir plus avec moins si vous n'êtes pas sélectif – sélectif dans l'utilisation du Principe 80/20 en ce qui a trait aux individus, aux méthodes et aux idées. Par conséquent, la sélectivité et le succès vont aussi de pair. Dès lors que vous savez que très peu de gens, d'actions et de décisions auront un effet démesuré, cinglé et tordu sur votre fortune, votre carrière et votre bonheur, que devez-vous faire?

Vous devez trouver et saisir les circonstances opportunes. Vous ne vous échinez pas à réagir à tort et à travers, car l'action chasse la réflexion. Vous ne vous inquiétez pas pour des riens, car les riens l'emportent sur ce qui est important. Vous ne vous éparpillez pas, car l'action et la croissance réelles sont très locales. Vous ne vous comportez pas en amateur, vous ne répandez pas tous vos jetons sur la table de roulette, car vous savez qu'un seul numéro est gagnant et que, pour déjouer les pronostics, vous devez le connaître.

Vous n'essayez pas tout, car vous savez que, ce faisant, vos résultats seront médiocres. Vous ne diversifiez pas, car vous comprenez le Principe 80/20.

Pour réussir, pour avoir ne serait-ce qu'une chance de gagner le gros lot à la loterie de la vie, vous devez être sélectif. Et si vous n'êtes pas sélectif, vous n'êtes pas intelligent, du moins selon le Principe 80/20.

Et parce que vous êtes sélectif, vous pouvez aussi être paresseux.

L'intelligence exige la sélectivité. La sélectivité permet la paresse.

- ***Jusqu'à quel point êtes-vous sélectif?***

20 / La paresse intelligente et la créativité

Les gens intelligents et paresseux possèdent généralement des qualités telles que la bienveillance, l'originalité, la perspicacité et la prévoyance. Parfois, ils ont aussi des défauts tels que l'arrogance ou la suffisance. Les gens paresseux et intelligents peuvent être sûrs d'eux, avares de leur temps et de leur attention, dédaigneux des responsabilités ordinaires, volontaires, voire despotiques.

Mais la caractéristique que possèdent inévitablement toutes les personnalités intelligentes et paresseuses est la *créativité.* Pour être

paresseux mais super efficace, il faut de la créativité.

La créativité elle-même a ses hauts et ses bas, mais elle a ceci de particulier qu'il n'est pas nécessaire de la mettre en pratique très longtemps ou même plus d'une fois.

Songez à Bruce Henderson inventant ses concepts de stratégie, de la courbe d'expérience ou de la matrice BCG. C'était peut-être très exigeant, mais il lui a suffi de le faire une seule fois. Il en va de même de Bill Bain et de son idée d'une relation étroite entre une entreprise de consultation en stratégie multimembres et le directeur général d'une grande société, et de la façon dont il présidait la réunion mensuelle de ses associés. Faites ces deux choses une fois, ou une fois par mois, puis allez tranquillement jouer au tennis aussi souvent que vous le désirez. La créativité est obligatoire pour les paresseux intelligents; elle est aussi taillée sur mesure pour eux.

Enfin, la créativité est extrêmement précieuse pour l'expression humaine, pour toute forme d'art, pour toute la science et toute l'humanité.

› ***Élevez votre créativité à un niveau olympien pour profiter d'une vie fascinante, enrichissante et importante.***

21 / Comment devenir paresseux

Je suppose que si vous m'avez lu jusqu'ici, vous êtes intelligent.

Je suppose aussi que vous croyez aux vertus de la paresse intelligente.

Mais que faire si vous n'êtes pas déjà paresseux?

D'abord, réjouissez-vous de ne pas être né paresseux. Vous n'auriez aucun mérite. Ce qui est méritoire, c'est de ne pas être paresseux et de le devenir.

Trois étapes suffisent pour devenir paresseux:

- Cessez de travailler de si longues heures. Limitez-vous d'abord à quarante heures par semaine, puis réduisez-les à trente, puis à vingt, puis à quinze, puis à dix. Mais qu'est-ce que j'entends par «travail»? Je ne parle pas du travail que vous préféreriez ne pas faire. Si vous n'aimez pas ce que vous faites, arrêtez de le faire, trouvez un ou plusieurs disciples, déléguez vos tâches ou confiez-les à des sous-traitants. Si vous

consacrez avec plaisir dix heures aux questions ou aux potentialités les plus importantes, vous créerez beaucoup plus de valeur que vous ne le faites maintenant. Vous serez beaucoup plus sélectif. Beaucoup plus dégourdi. Beaucoup plus créatif.

- Lorsque vous en serez à dix heures de travail, vous pourrez les augmenter, mais seulement si votre plaisir à travailler augmente aussi, si votre rendement ne diminue pas et si vous aimez ce travail plus que tout autre chose.
- Pour rester honnête, reprenez ou adoptez un passe-temps chronophage qui vous plaît. Le tennis, le golf, le vélo, l'escalade, l'écriture, la lecture, les voyages, les conférences, l'aide aux amis et à leur famille, la collection d'objets rares ou beaux, l'apprentissage d'une langue, les études collégiales ou universitaires, la musique... tout ce qui fait que les heures passent vite et bien, et que vous apprenez ou enseignez quelque chose de nouveau.

› ***Si vous êtes sérieux, entreprenez ces démarches MAINTENANT. Aujourd'hui. C'est le moment de vérité.***

Chapitre 3

LE TEMPS

Le temps, plus particulièrement son rythme «saccadé», constitue un thème fondamental du Principe 80/20. D'infimes particules de temps peuvent avoir un effet considérable sur notre vie et sur l'histoire. Notre expérience du bonheur est parfois d'autant plus grande qu'elle est limitée dans le temps. Ce déséquilibre signifie que nous pourrions vivre prochainement un bonheur intense, sans commune mesure avec le temps qui lui est consenti, si nous structurons notre vie avec créativité. Nous ne manquons pas de temps: le fait de prendre conscience de cette réalité peut transformer notre vie.

22 / La révolution du temps

La révolution du temps est la solution la plus rapide pour faire d'énormes progrès dans le bonheur et l'efficacité, et pour saisir au vol les circonstances opportunes.

Réfléchissez aux hypothèses 80/20 ci-dessous:

- La plupart des réalisations majeures d'un individu – la valeur qu'il ajoute en termes personnels, professionnels, intellectuels, artistiques ou athlétiques – sont accomplies durant une partie relativement mineure du temps dont il dispose. Calcul sommaire: 80% du rendement est obtenu en 20% du temps que l'on consacre à l'obtenir; inversement, 80% du temps consacré à la recherche d'un résultat n'entraîne que 20% de la valeur produite. Si vous doublez le temps consacré aux 20% de vos activités les plus importantes et si vous maîtrisez votre emploi du temps, vous pouvez travailler deux jours par semaine pour un rendement de 60% supérieur à votre rendement actuel.
- La plupart des moments de bonheur sont très limités dans le temps – ce sont des îlots de bonheur –, que la période mesurée dure un jour, une semaine, un mois, un an ou une vie entière. La notion des îlots de bonheur permet à la fois de tester cette hypothèse et de l'étayer, puisque toute personne qui prend au sérieux la métaphore des îlots de bonheur est en mesure d'augmenter son bonheur de manière significative.

› ***Quels 20% de votre temps sont super productifs et pendant quels 20% de votre temps êtes-vous beaucoup plus heureux que d'habitude?***

23 / Les actions de haute ou de faible valeur

La plupart de nos actions n'ont qu'une faible valeur si on les compare à nos rares interventions d'une valeur incroyablement élevée.

Prenons l'exemple d'Albert Einstein. En 1905, il a écrit cinq articles scientifiques fondamentaux, dont l'un avançait pour la première fois le concept de la relativité en physique. Einstein est demeuré très créatif jusqu'à la fin de sa vie, mais s'il était mort en 1906, il n'en aurait pas moins ébranlé les fondements mêmes de la science. Une très grande partie de l'œuvre de sa carrière a été réalisée en un an, soit en moins de 2% de sa vie professionnelle.

On a constaté de même que les plus grands mathématiciens réalisent leurs meilleurs travaux avant l'âge de 30 ans, et qu'après 40 ans ils pourraient tout aussi bien mettre fin à leur carrière, compte tenu du peu de retentissement qu'ils auront.

Il en va de même pour les athlètes de haut niveau.

Quiconque est réellement créatif et peut apporter au monde des changements notables connaît de brèves plages de temps durant lesquelles il fait une avancée. Des moments où il est littéralement cent fois, mille fois, ou presque infiniment plus productif qu'en temps normal. Il peut s'agir d'une période de jeunesse ou de vieillesse, mais elle ne représente qu'une infime partie de sa vie professionnelle.

Une part de votre travail ne vaut, par exemple, que 10 ou 20 dollars de l'heure. Mais certaines tâches que vous effectuez – ou pourriez effectuer – pourraient valoir des centaines ou des milliers de dollars de l'heure. C'est généralement le cas lorsqu'une de vos décisions ou de vos idées transforme non seulement votre vie, mais aussi celle d'autres personnes.

- ***Alors, pourquoi perdre votre temps en choses insignifiantes?***
- ***Vous pouvez faire un bien meilleur usage de votre temps.***
- ***Demandez-vous comment y parvenir. Revenez à cette question lorsque vous aurez le loisir d'y réfléchir. Cela pourrait être en soi une des meilleures façons de gérer votre emploi du temps.***

24 / Ce n'est pas le temps qui manque

Une des conséquences les plus libératrices de la révolution du temps est que ce n'est pas le temps qui manque. Si vous n'utilisez efficacement que 20% de votre temps, vous n'en manquerez pas!

Cela va à l'encontre de l'idée que chacun se fait du temps, mais c'est d'une logique inébranlable. Différentes périodes de notre vie, qu'on les mesure en jours, en semaines, en mois ou en années, présentent des résultats très différents en termes de bonheur et d'utilité. En ce sens, le temps n'est pas le temps. La valeur de certaines durées varie énormément. Ce n'est pas le temps qui détermine votre appréciation de la vie, mais votre attitude à l'égard du temps et ce que vous en faites.

Le temps que nous passons à être heureux n'est pas perdu. Mais tous les moments qui ne nous rendent pas heureux ou n'entraînent pas de résultats positifs pour nous ou d'autres personnes sont *effectivement* du temps perdu. Et pour la majorité d'entre nous, ce que nous faisons la plupart du temps est insignifiant ou pire.

Inspirez profondément. Vous êtes sans doute extrêmement occupé et soucieux. Mais si vous mettez fin à toutes vos activités futiles – en *excluant* celles que vous aimez vraiment –, vous verrez que vous avez tout le temps voulu à votre disposition.

› ***Quelles activités inutiles pourriez-vous supprimer de votre emploi du temps afin d'avoir plus de temps pour celles que vous aimez et pour lesquelles vous êtes doué?***

25 / Considérez le temps comme un ami

Le temps qui passe n'est pas perdu.

Vos bonnes actions – l'amour donné et reçu, ce que vous avez fait d'utile pour vous-même, vos amis, votre famille et la société en général – ne sont pas perdues. Elles sont profondément gravées dans le courant de la vie, elles ont produit de bons résultats et continueront de le faire, maintenant et à l'avenir.

Le temps est un bien durable et renouvelable. Il y a toujours du temps à venir. C'est pour cela qu'une semaine a sept jours, qu'une année a douze mois et que les saisons se suivent et se répètent. Les intuitions et les valeurs se manifestent si l'on adopte face au temps une attitude accommodante, détendue et disponible. Votre ennemi n'est pas le temps, mais l'usage que vous en faites.

Le temps pardonne aussi. Si vous avez mal employé votre temps et persistez à le faire, vous êtes libre de changer vos habitudes, vos croyances et vos actions. Une fois que vous aurez compris que le temps passé à donner de la valeur à votre vie et à celle de votre entourage peut avoir des conséquences bénéfiques considérables et permanentes, vous ne voudrez plus gaspiller votre temps. Chaque particule temporelle utilisée à bon escient est immensément précieuse. Des millions de ces particules vous attendent. Exploitées avec générosité et sagesse, elles vous rendront heureux.

- ***Détendez-vous! Pensez à ce que signifie le fait de considérer le temps comme un ami.***

26 / Faites-en moins

L'action chasse la réflexion. La réflexion qui précède l'action est toujours plus précieuse que l'action irréfléchie.

On a souvent constaté que les heures les plus productives d'un projet correspondent à la dernière tranche de 20% de celles qu'on lui consacre, simplement parce qu'une échéance doit être respectée. Il s'ensuit qu'un projet serait deux fois plus productif, et parfois davantage, si l'on coupait de moitié le temps dévolu à sa réalisation.

Lorsque nous disposons de peu de temps pour faire quelque chose d'important, nous réfléchissons davantage et nous sommes plus créatifs. Cela ne prouve en rien que le temps manque.

Planifiez davantage. Réfléchissez davantage. Réfléchissez plus intensément. Réfléchissez plus créativement. Réfléchissez en fonction des résultats souhaités. Faites-en moins, mais avec plus de détermination et d'assurance.

- ***Que ferez-vous pour agir moins et réfléchir davantage?***

Chapitre 4

LE BONHEUR

Le bonheur est le thème le plus fondamental du Principe 80/20. À travers les âges, d'Aristote aux pères fondateurs des États-Unis, le bonheur a toujours été considéré comme une valeur essentielle: rien n'est plus important pour vous et pour la société. Curieusement, la poursuite du bonheur est contagieuse et altruiste.

27 / Le bonheur dans le monde commence par le vôtre

Le bonheur a de curieuses caractéristiques.

Il n'est pas seulement précieux en soi, il est en outre la cause et le résultat du succès, et même de l'argent. Tout comme l'argent, mais de façon moins évidente, il se multiplie considérablement. Les parents heureux sont susceptibles d'engendrer des enfants heureux et de veiller sur eux – dont les propres enfants seront sans doute heureux. L'effet de ce bonheur sur plusieurs générations est énorme.

Le même phénomène touche des entreprises, des usines, des bureaux, des clubs, des pubs, des boutiques, des rencontres sociales, des écoles, des collèges, des églises, des orchestres et pratiquement tous les groupes possibles et imaginables. Certains sont heureux et joviaux avec constance, d'autres non. Le bonheur n'est pas qu'un attribut individuel, c'est aussi une caractéristique collective.

Le bonheur et le malheur sont contagieux.

Le bonheur est donc votre devoir le plus fondamental.

Si vous voulez bien servir les autres, vous leur devez d'être heureux. (C'est d'autant plus vrai que votre situation est élevée et que vos responsabilités sont à l'avenant.)

Pour faire du bien à votre entourage et à la société dans son ensemble, *efforcez-vous d'être heureux.*

Le bonheur dans le monde commence par le vôtre. Décidez d'être heureux: outre que cela vous fait du bien, c'est votre devoir.

Vous avez suffisamment de talent pour générer une explosion de bonheur chez les autres et dans la société dans son ensemble.

- ***Le ferez-vous?***

28 / Les îlots de bonheur

Identifiez vos îlots de bonheur, ces petites plages de temps qui vous procurent des bonheurs extrêmes. Réfugiez-vous dans un endroit calme, prenez une feuille de papier et, sous la rubrique «Îlots de bonheur», faites-en la liste la plus exhaustive possible.

Dégagez les caractéristiques communes à tous ou à certains d'entre eux.

Certains seront les «suspects habituels» des occasions agréables – vacances, voyages, fêtes entre amis, événements sportifs ou moments plus intimes.

Mais souvent, ce qui rend les gens heureux est plus profond ou plus inhabituel. Ce peut être exercer une compétence, apprendre quelque chose qui vous passionne, promener le chien dans un endroit magnifique, lire, écrire, peindre, faire la cuisine ou rendre service à une personne dans le besoin.

Lorsque vous aurez identifié vos îlots de bonheur, *consacrez-leur deux fois plus de temps.*

Pour aller plus loin, vous devrez sans doute changer un aspect fondamental de votre vie, par exemple votre carrière, votre mode de vie ou vos relations. N'excluez rien.

Idéalement, vous placez vos îlots de bonheur au centre de votre vie. Vous en faites de la terre ferme.

- ***Quels sont vos îlots de bonheur?***

29 / Les îlots de malheur

Pour commencer à être heureux, rien de mieux que cesser d'être malheureux.

Les îlots de malheur sont ces petites plages de temps qui vous causent le plus de chagrin, de malheur, d'inquiétude, de stress, et qui grugent le plus votre confiance en soi et votre joie de vivre.

Repérez-les et dégagez les caractéristiques communes à tous ou à certains d'entre eux.

Les îlots de malheur gâchent votre vie.

Supprimez-les, quoi qu'il en coûte.

- ***Quels sont vos îlots de malheur?***

› ***Qu’en ferez-vous?***

30 / Changez votre image de vous-même pour être plus heureux

Selon les psychologues, le bonheur est lié à l’estime de soi. Une image de soi positive est essentielle au bonheur.

Voici trois façons d’améliorer votre image de vous-même:

- *Faites ce qu’il faut*

Obéissez à votre conscience. Quand êtes-vous bien dans votre peau? Lorsque vous aidez les autres? Lorsque vous faites du bon travail? Lorsque vous êtes fier de vous pour une raison quelconque? Lorsque vous marchez dans la lumière[1]?

- *Faites un maximum de bien avec un minimum d’efforts*

Faites ce qui n’épuise pas votre bonne volonté.

Nous avons des quantités limitées d’amour, de bienveillance, d’attention, de temps, d’argent et de compétences. Concentrez votre amour sur les personnes qui comptent le plus pour vous.

Faites pour les autres de petites choses qui font beaucoup de bien et demandent peu d’efforts. Souriez. Saluez des inconnus. Soyez poli et respectueux. Soyez bienveillant. Soyez ponctuel. Recherchez ce qu’il y a de bon chez les autres. Restez à l’affût des circonstances opportunes.

- *Faites ce pour quoi vous êtes doué*

Certaines personnes écrivent des mots de remerciement amusants. D’autres y vont d’un petit coup de fil. D’autres encore sont naturellement extravertis et font en sorte que les gens se sentent bien et appréciés. Puis il y a ceux qui peuvent sortir les autres de leur déprime.

› ***Faites plus de ce pour quoi vous êtes doué. Faites moins de tout le reste.***

› ***Que ferez-vous aujourd’hui pour être bien dans votre peau?***

31 / Les habitudes quotidiennes du bonheur

Cultivez des habitudes quotidiennes de bonheur. Le bonheur est profondément existentiel. Il n'existe que dans l'instant. On se souvient des bonheurs passés, on espère en l'avenir, mais le plaisir que cela procure ne s'éprouve que dans le «maintenant».

Voici sept habitudes quotidiennes du bonheur. Cultivez-les toutes et faites-en l'expérience chaque jour.

- *L'exercice.* Choisissez un exercice qui vous plaît réellement tel que la marche ou le vélo.
- *La stimulation mentale.* La lecture, les puzzles, les quiz, les discussions avec un ami intelligent sur des sujets abstraits, la rédaction d'une page de journal intime ou d'un courriel conceptuel en sont autant d'exemples. Regarder la télévision ou une vidéo, même un documentaire, n'en fait pas partie.
- *La stimulation spirituelle ou artistique.* Par exemple, allez au concert, au théâtre, au cinéma, visitez une galerie d'art ou un musée, lisez un poème, ou expérimentez toute autre forme de participation artistique active.
- *Rendre service.*
- *Faire une pause agréable en compagnie d'un ami.* Allez ensemble boire un café ou un verre, faites une promenade ou un brin de causette.
- *S'offrir une gâterie.*
- *Se féliciter* de ce que l'on a fait de bien ou d'utile aujourd'hui.

› ***Essayez!***

32 / Le bonheur structurel

Le bonheur est fortement déterminé par la mise en place de quatre «structures».

S'appuyant sur des décennies de recherches aux États-Unis, Charles Murray a réussi le tour de force de démontrer que la mise en place de

seulement quatre «structures» importantes suffit pour que nous soyons susceptibles d'être très heureux[2].

Les deux plus grands facteurs de bonheur sont:

- un mariage très heureux (ou une autre relation à long terme);
- un travail très satisfaisant.

Les autres facteurs les plus importants sont:

- une grande confiance sociale;
- des convictions religieuses profondes.

Une grande confiance sociale est synonyme d'activités sociales, principalement la participation active à un groupe ou à un club, le don et le bénévolat, les interactions sociales informelles ou l'implication dans la politique électorale.

Si vous possédez deux de ces quatre attributs, vous avez toutes les chances d'être heureux.

Les deux premiers attributs réunis garantissent presque un grand bonheur.

Les relations à long terme sont un pari difficile, mais il y a de fortes chances qu'elles vous rendent très heureux.

› ***Cela vous aide-t-il à structurer votre vie?***

33 / Les joies du *flow*

Le *flow*, concept élaboré par le psychologue Mihály Csíkszentmihályi, est l'état mental atteint lorsqu'on est complètement plongé dans une activité et qu'on se trouve alors dans un état maximal de concentration. Le temps s'arrête, on agit hors du temps. Ce qui demanderait un effort suprême s'accomplit sans peine.

Le flow *va au-delà de la simple joie. C'est le summum de la création.* Vous exprimez le cœur de votre savoir-faire en fusionnant vos limites

mentales et physiques. Vous avez le sentiment profond que vous êtes destiné à vous exprimer. Vous êtes très fort et vous dominez la situation.

Les joueurs de flipper sont d'une rapidité surhumaine; les chirurgiens suturent les plaies comme des anges; les footballeurs jouent magnifiquement; les danseurs dansent; les enseignants enseignent; les écrivains écrivent; les compositeurs composent; les peintres peignent; les experts réussissent des percées. Mais c'est la muse sur leur épaule qui leur dicte la marche à suivre.

Lorsque vous vous arrêtez, vous savez que vous étiez «dans la zone». Vous rayonnez d'autorité et d'assurance. Si vous ne faites rien de plus aujourd'hui, vous en aurez fait bien plus qu'assez. Les 80% peuvent se retirer; les 20% triomphent.

Le *flow* se produit souvent en équipe, mais peut aussi être une expérience solitaire: plongée sous-marine, observation des oiseaux, patinage, visite d'une galerie d'art, promenade dans les beautés de la nature.

Ceux qui ont connu le *flow* peuvent en devenir dépendants. Cette dépendance n'a pas d'effets secondaires. Le *flow* conduit à un bonheur profond. Si vous avez la chance de vivre des moments de *flow*, multipliez-les. S'il vous est possible d'en faire un métier, fût-il dangereux, vous mourrez heureux.

- ***Comment vivrez-vous le* flow?**

Chapitre 5

L’AMBITION, LA CONFIANCE EN SOI ET LA CARRIÈRE

Ce sont là des thèmes récurrents du Principe 80/20. Il est bon d’être ambitieux, mais la confiance en soi est préférable, car alors tout est possible! Votre carrière est importante, mais elle ne doit *jamais* vous rendre malheureux.

34 / Voyez grand

Un de mes livres préférés, *La magie de voir grand*, a été publié en 1959. Son auteur, David Schwartz, y affirme que les réussites extrêmes sont possibles si quelqu'un y croit.

Il donne deux exemples qui paraissaient à l'époque hautement improbables: nous pourrions voyager dans l'espace en toute sécurité; et un tunnel pourrait relier l'Angleterre au continent européen.

Si vous croyez fermement que c'est possible, vous vaincrez tous les doutes et trouverez une solution.

Ce qui différencie les gens qui réussissent très bien de ceux qui réussissent moins bien n'a pas grand-chose à voir avec les aptitudes et tout à voir avec l'ampleur de l'ambition et de la confiance en soi.

La confiance en soi est le moteur du pouvoir et de la détermination. Vos compétences personnelles n'ont aucune importance. Si vous croyez qu'une chose est possible et voulez qu'elle se réalise, vous retenez les services de personnes exceptionnelles qui trouveront la solution.

- ***Quelle ambition extrême croyez-vous vraiment possible de réaliser?***

35 / Croyez en vous

Dans *Unreasonable Success and How to Achieve It*, j'ai étudié vingt personnalités qui ont changé le monde, notamment Winston Churchill, Marie Curie, Walt Disney, Bob Dylan, Steve Jobs, Madonna, Nelson Mandela, J. K. Rowling, Helena Rubinstein et Margaret Thatcher, pour ne nommer que celles-là.

Elles ont résumé leur mission.

Churchill a voulu arrêter Hitler – rien d'autre n'avait d'importance.

Thatcher a voulu prévenir le déclin national de la Grande-Bretagne.

Disney a créé des personnages inoubliables.

Rubinstein a inventé des cosmétiques pour embellir les femmes: «Il n'y a pas de femmes laides, que des femmes paresseuses.»

Leur plus grande qualité était, de loin, leur confiance en soi. Personne n'a changé le monde sans être totalement convaincu de pouvoir et de devoir le faire.

Pour réaliser de grandes choses, *on n'a jamais trop de confiance en soi.*

- ***Combien en avez-vous?***
- ***Multipliez-la.***

36 / Dynamisez votre confiance en vous-même

La moitié des vingt personnes dont j'ai tracé le portrait dans *Unreasonable Success* avaient dès le départ une formidable confiance en soi, tandis que les autres l'ont acquise au cours de leur vie.

Ces dernières ont vécu une «expérience transformatrice», en général une ou deux années d'une incroyable croissance personnelle. Au terme de cette période, elles étaient devenues des personnes radicalement différentes.

Certaines s'étaient jointes à une petite organisation à forte croissance qui faisait les choses autrement. D'autres avaient fait la rencontre d'individus possédant des connaissances tout à fait inédites et avaient collaboré avec eux.

À la fin de leur expérience transformatrice, ces personnes avaient une nouvelle vision des choses et de nouveaux objectifs.

Elles ont entrepris des choses inhabituelles qui ont attiré l'attention et suscité des réactions positives. Elles se sont perfectionnées dans des domaines avant-gardistes – une approche originale de la musique, une nouvelle discipline artistique ou une technique informatique, une méthode d'analyse exclusive, une idée géniale pour une entreprise, tout ce qui était novateur et utile.

Ces personnes se sont spécialisées au plus haut point et ont développé une approche éminemment personnelle et reconnaissable.

- ***Leurs actions et leurs réussites ont transformé leur image de soi. Ces gens ont vraiment et profondément cru en eux-mêmes.***
- ***Vous pouvez leur emboîter le pas.***

- ***Le ferez-vous?***

37 / Le doute de soi n’est pas une mauvaise chose

Le doute de soi et la confiance en soi vont souvent de pair. Si vous ne doutez pas de vous-même, c’est bien, mais si c’est le cas, cela peut vous être fort utile. Le doute de soi soulève la question suivante: «Suis-je sur la bonne voie pour atteindre ma destination?»

Steve Jobs était très conscient d’avoir été un enfant adopté et cela le rendait particulièrement ambitieux. Il éprouvait un sentiment d’abandon, mais savait aussi qu’il avait été choisi et aimé par ses parents adoptifs. Jobs se disait que cette combinaison faisait de lui quelqu’un de spécial[1].

Le sentiment d’abandon a nourri son désir de contrôler complètement son produit. Il a ressenti le besoin de créer à la fois les appareils Apple et leurs logiciels, ce qui est finalement devenu un facteur de différenciation à l’origine d’un immense avantage concurrentiel.

- ***Si vous doutez de vous-même, ne réprimez pas ce doute. Il pourrait être source de magie.***

38 / Il est bon d’être ambitieux

Dans un livre amusant où il présente des idées bien arrêtées, *L’apologie d’un mathématicien*, G. H. Hardy soutient que presque toutes les grandes réussites ayant accru le bonheur de l’humanité – les découvertes de la médecine qui ont soulagé la souffrance, et tout ce qui a réduit le coût et augmenté la qualité des produits de consommation – ont été le fruit de l’ambition.

L’appel de la gloire, d’une situation enviable ou de l’argent n’est peut-être pas un motif des plus admirables, dit-il, mais qui s’en soucie? Si l’ambition d’un seul conduit au bonheur du plus grand nombre, qui niera qu’il est bon d’être ambitieux? Si quelqu’un a du talent, il devrait être prêt à n’importe quel sacrifice pour le cultiver pleinement[2].

- ***Il est bon d’être ambitieux.***
- ***Êtes-vous ambitieux? Il faut s’en réjouir.***

- ***Quelle est votre plus grande ambition?***
- ***Si vous ne le savez pas encore ou si vous n'en êtes pas certain, prenez tout le temps nécessaire pour y réfléchir et pour aller au fond des choses.***

Chapitre 6

LA CRÉATIVITÉ

La créativité s'accorde parfaitement au Principe 80/20 en raison de ses effets considérables sur vous et sur la société, et parce qu'elle est le contraire du travail acharné. Ce qu'il faut faire pour être créatif est mal compris. La créativité n'est pas le propre des individus, mais bien le résultat d'une stratégie délibérée, consciente ou inconsciente.

Vous pouvez être créatif. Si vous suivez la méthode 80/20 pour le devenir, pourquoi pas? C'est amusant et cela produit d'excellents résultats moyennant un minimum d'angoisses existentielles.

39 / On peut être créatif

Les gens ne se répartissent pas en deux groupes, les «créatifs» et les «non-créatifs».

La personnalité créative prédestinée n'existe pas. Il n'y a que des personnes qui créent quelque chose de nouveau et de précieux, et d'autres qui ne le font pas.

Les premières sont rares; les secondes sont innombrables. Mais au fil du temps, beaucoup plus de gens ont réalisé des créations qu'aux époques antérieures, et la proportion de créateurs dans la population a augmenté. Vous pouvez faire partie de ce groupe sélect.

Voulez-vous créer quelque chose de nouveau, par exemple un roman, une théorie ou une idée utile, un tableau ou une sculpture, un poème ou un scénario de film, une nouvelle tendance, une entreprise commerciale ou une organisation caritative, un nouveau champ de recherche, une méthode permettant d'appliquer des normes supérieures à une chose ou de la faire plus facilement, ou *ce qui n'a encore jamais été réalisé?*

- ***Le Principe 80/20 vous montrera comment...***

40 / Pour devenir créatif, identifiez d'abord votre 20% dominant

Ce 20% dominant représente votre force créatrice unique et supérieure, les quelques attributs qui deviendront votre marque de commerce personnelle, votre signature.

Tout le monde possède un 20% dominant et unique.

L'introspection est un bon début. Mais vous définirez ce 20% dominant par essais et erreurs, en vivant des expériences et des relations, en vous renseignant auprès de personnes brillantes et, presque certainement, en suivant une formation ou un apprentissage.

Apprenez tout ce que vous pouvez. L'université pourrait vous y aider, mais le savoir est disponible souvent gratuitement dans le cyberespace. C'est en expérimentant et en s'exerçant que l'on apprend le mieux. Si vous voulez écrire, écrivez. Si vous voulez peindre, peignez. Si vous voulez être un orateur, parlez. Si vous voulez faire de la musique, jouez d'un instrument et improvisez. Si vous voulez être un philosophe, réfléchissez. Si vous voulez accumuler de l'argent, investissez. Si vous voulez être un leader, dirigez.

Fréquentez le meilleur individu, *la meilleure* entreprise, *le meilleur* réseau ou *le meilleur* groupe de votre domaine. Restreignez-le et redéfinissez-le sans arrêt.

Surpassez ce qui a été fait auparavant, pensé auparavant, imaginé auparavant. Puis, si vous créez quelque chose d'entièrement nouveau, la vie vous propulsera sur un plan supérieur.

- ***Définir parfaitement votre 20% dominant peut prendre du temps.***
- ***Commencez dès aujourd'hui!***

41 / Comment Bjorn-Ingvar a trouvé son 20% dominant

Bjorn-Ingvar était professeur à l'Université de Göteborg. Il appartenait en outre à une église missionnaire luthérienne qui publiait à perte des livres de prières. L'église lui a demandé de s'en occuper bénévolement.

Sachant que les livres de prières avaient fait leur temps, il s'est employé à enrichir le catalogue de titres profanes édifiants. Il s'est avéré qu'il avait le chic pour trouver des best-sellers inattendus.

Puisqu'il aimait son travail, il a accepté de l'assumer à plein temps contre de maigres honoraires, renonçant à ses émoluments de professeur.

Ses livres se vendaient très bien. La maison d'édition a surpassé l'église qui l'avait fondée. Bjorn-Ingvar retirait un salaire de misère, l'équivalent de celui d'un pasteur, mais il s'amusait tellement que cela lui était égal. «Je travaille pour la cause et pour l'église. Si j'ai créé une entreprise valant des dizaines de millions, est-ce plus important que le travail d'un pasteur qui sauve des âmes?»

Le 20% dominant de Bjorn-Ingvar était de savoir intuitivement quels livres son public spécialisé achèterait à la tonne. Il prenait un grand plaisir à trouver des ouvrages inspirants et édifiants qui se vendraient étonnamment bien. *Sa plus grande récompense était d'apporter sa contribution à la cause qui lui tenait à cœur.*

› ***Que pourriez-vous faire qui vous procurerait aussi un grand sentiment de satisfaction?***

42 / Comment Rachel a trouvé son 20% dominant

Rachel s'ennuyait à l'école. Les mathématiques étaient la seule matière qu'elle aimait. Elle a quitté l'école dès qu'elle a pu.

Elle aimait les vêtements. Comme elle n'avait pas les moyens d'en acheter, elle a décidé d'en vendre. Elle a travaillé dans un grand magasin de Miami où elle a été promue au département des vêtements griffés. «C'était le paradis, m'a-t-elle dit. Vendre des fringues à des femmes riches était très amusant.»

Douée pour les chiffres, elle s'est rendu compte que les marges sur les vêtements les plus chers étaient plus élevées que sur la marchandise ordinaire et que les plus beaux ne demandaient pas plus d'efforts pour être vendus, souvent même moins. Elle a compris qu'ils étaient extrêmement rentables.

Simple commis à ses débuts, elle s'est taillé une place dans la vente, poussant les clientes à acheter davantage, jusqu'à devenir la meilleure vendeuse du magasin.

«On pourrait dire que je rêvais tout éveillée, m'a-t-elle confié. Une fille sans qualifications ne pourrait jamais devenir la patronne. Mais curieusement, je savais que si, par miracle, je devenais directrice, je serais une excellente patronne. Je commanderais des marchandises géniales qui se vendraient sur-le-champ et je formerais tout le monde à se concentrer sur les articles les plus rentables.

«Je me suis dit: "Oui, Cendrillon, tu vas aller au bal." J'étais prédestinée à diriger une entreprise de vêtements féminins de grandes marques. Le plus

difficile a été d'y arriver. Depuis, tout marche bien. Je me sens plus "moi" au boulot qu'à la maison.»

- ***Où vous sentez-vous le plus «vous»?***

43 / Quel est votre domaine de prédilection?

Identifiez ce que vous aimez faire.

C'est la clé de la créativité.

Pouvez-vous appliquer votre 20% dominant à ce que vous aimez faire?

La convergence de ce que vous savez faire de mieux et de ce que vous aimez faire est *votre domaine de prédilection.*

Ce domaine est votre sphère d'influence, le champ de bataille où vous avez survécu à vos blessures, où vaincre vous a donné de l'autorité.

Quel est votre domaine de prédilection?

La réponse peut vous demander un certain temps de réflexion.

Une fois que vous aurez délimité votre domaine de prédilection, tout ira bien.

44 / Apprenez tout sur votre domaine de prédilection

Lorsque vous l'aurez circonscrit, apprenez tout ce qu'il y a à savoir sur votre domaine de prédilection. Ne réinventez pas la roue.

Identifiez les «grands noms» qui en font partie. Lisez, écoutez, regardez tout ce qu'ils ont déjà découvert.

Prenez votre temps. Votre apprentissage pourrait exiger des mois, voire des années d'étude. Mettez-y tout votre cœur.

Lorsque vous saurez tout ce qu'il y a à savoir sur votre domaine de prédilection, vous serez prêt à créer.

- ***Comment apprendrez-vous tout ce qu'il y a à savoir sur votre domaine de prédilection?***

45 / Le petit secret honteux d'Albert Einstein

«Le secret de la créativité, a dit Einstein, c'est de savoir cacher ses sources.»

Einstein était un génie. Pourtant, il ne fut qu'un élève ordinaire. Il mit du temps à apprendre à parler. Il paraissait attardé. Ses résultats scolaires étaient médiocres. L'École polytechnique fédérale de Zurich n'était pas le meilleur collège de la ville, mais lorsque Einstein voulut s'y inscrire, il rata l'examen d'entrée.

Il réussit l'examen l'année suivante, mais obtint son diplôme de justesse. Ses mathématiques étaient très hésitantes; sa petite amie devait vérifier tous ses calculs.

Einstein se rendit cependant compte que les idées nouvelles et contre-intuitives de la mécanique quantique exigeaient une remise en cause complète de la physique. En 1901, il lut avec délectation l'article dans lequel le physicien Philipp Lenard démontra que la théorie admise de la lumière était douteuse. Il examina les expériences de Lenard et les travaux de Max Planck sur les longueurs d'onde de rayonnement et en arriva à la conclusion surprenante que la lumière pouvait être décrite non seulement comme une onde, mais aussi comme une particule. Einstein tenait presque la clé de la relativité.

L'identification d'un domaine scientifique nouveau et en pleine effervescence, autrement dit ses «sources», ajoutée à une insatiable curiosité, voilà ce qui faisait le génie d'Einstein.

› ***Avec des sources nouvelles et révolutionnaires, vous pourrez vous aussi réaliser une percée.***

› ***Quelles choses passionnantes avez-vous découvertes récemment qui n'ont pas encore été mises en œuvre dans votre domaine de prédilection mais qui pourraient l'être?***

46 / Le génie en toute simplicité

Einstein a percé dans le domaine de la relativité parce qu'il a su appliquer à ce territoire inexploré les nouvelles et passionnantes théories de la mécanique quantique.

L'histoire s'est répétée lorsque de jeunes scientifiques ont mis à l'épreuve les théories quantiques de Niels Bohr et de Max Planck dans de nouveaux domaines: l'astrophysique, la biologie, la chimie et

l’électrodynamique. C’est ainsi que John Bardeen, Subrahmanyan Chandrasekhar, Manfred Eigen et Linus Pauling ont tous remporté un prix Nobel.

Le processus à l’origine de leurs découvertes monumentales était pourtant simple. Ils ont pris une idée extrêmement inspirante et s’en sont servis dans un autre champ de recherche.

Alors, sortez de votre domaine de prédilection. Recherchez des concepts très forts et novateurs que vous pourrez y transposer. *Ce secret de la grandeur ne saurait être surestimé.*

- ***Saurez-vous vous en servir?***

Chapitre 7

L’OPTIMISME ET LE SENS DE L’OPPORTUNITÉ

L’optimisme donne d’excellents résultats à peu de frais. L’optimisme a fait des humains une réussite biologique contre toute attente. Même si vous n’êtes pas naturellement optimiste, vous pouvez apprendre à le devenir.

Le sens de l’opportunité est un optimisme survitaminé, mais différent de lui. Les bonnes occasions existent en quantités illimitées – il suffit de les repérer et de les saisir.

47 / Les avantages de l’optimisme

Premièrement, l’optimisme est indissociable de l’idée voulant que l’on dispose d’un libre arbitre et que l’on puisse prendre des décisions sur la manière de vivre sa vie. Pour l’optimiste, la vie est une aventure. L’avenir peut être meilleur que le passé. En substance, l’aventure marie l’optimisme à l’incertitude.

Si vous pouviez concevoir votre plan de vie et en prévoir le déroulement, ce serait d’un ennui mortel. De même, si vous ne pensiez pas pouvoir influencer le cours des événements, vous n’auriez pas de raison de vivre.

Deuxièmement, l’optimisme permet d’améliorer les choses. Si vous pensez pouvoir influencer le cours des événements, vous agirez plus intelligemment pour que les choses se passent bien. Vous explorerez plus d’options, vous ferez preuve d’une plus grande créativité, vous inciterez plus de gens à collaborer avec vous et vous acquerrez la plus importante des compétences: l’instinct qui vous poussera à évaluer vos chances et à choisir la voie la plus profitable en échange du plus faible apport en temps, en travail et en argent.

Troisièmement, l’optimisme est un gage de résilience: le pouvoir de surmonter les revers. La vie n’est pas un jardin de roses. Les optimistes s’attendent à encaisser des coups durs, mais sont fiers de les surmonter. Ils conçoivent de meilleures façons d’atteindre leurs objectifs, ou un meilleur objectif qu’ils pourront réaliser.

Quatrièmement, les optimistes jouissent d’une meilleure santé et vivent plus longtemps.

Enfin, l’optimisme est amusant. Les optimistes affichent un sourire sincère, quoi qu’il arrive. Les pessimistes font une tête d’enterrement. Les optimistes sont plus séduisants, dégagent une plus grande force personnelle et sont plus souvent gagnants au jeu de la vie.

› ***L'optimisme est plus important que les antécédents, l'éducation, l'intelligence, la diligence, les compétences, l'argent ou d'autres attributs personnels. L'optimisme est accessible à tous.***

› ***Vous, êtes-vous optimiste?***

48 / La puissance de la pensée positive

Vous savez sans doute que c'est là le titre d'un ouvrage de Norman Vincent Peale, paru à l'origine en 1953 et beaucoup traduit depuis. Voici comment je le résumerais aujourd'hui:

- Nos pensées sont ultra-puissantes. Elles sont de deux sortes: positives et négatives.
- La confiance en soi génère des pensées positives.
- Une opinion favorable de nos attributs psychologiques génère aussi des pensées positives.
- Les pensées négatives résultent d'un manque d'estime de soi, d'obstacles imaginaires, de nos inquiétudes et de nos peurs.
- Les pensées positives et les pensées négatives se livrent en nous un combat quotidien.
- Si vous êtes optimiste et que vous pensez gagner, il est probable que vous gagnerez.
- Si vous ne pensez qu'à vos doutes, à vos obstacles et à vos peurs, il est probable qu'ils triompheront.
- Vous devriez constamment visualiser votre succès, vos désirs et votre bonheur.

› ***Essayez aujourd'hui et pendant quelques jours. Voyez si cela vous réussit.***

49 / La puissance de la pensée non négative

Le professeur Martin Seligman, auteur du meilleur livre qui soit sur l'acquisition de l'optimisme, croit que le secret n'est pas la pensée positive,

mais *la puissance de la pensée non négative.* L'important, dit-il, c'est ce que l'on fait quand les choses tournent mal. En cas de revers, il faut éviter les pensées autodestructrices ou transformer celles qui nous viennent. C'est ce qu'il appelle *l'aptitude fondamentale de l'optimisme*[1].

Si vous constatez que le combat quotidien des pensées positives et négatives ne vous aide pas, optez pour la solution du professeur Seligman. Elle a le grand mérite d'être économique et d'éliminer les pensées insignifiantes et improductives.

Aujourd'hui et au cours des prochains jours, *soyez prêt à intervenir en cas de revers.* Ne les laissez pas vous terroriser, vous submerger ou vous déprimer. Rappelez-vous que les revers sont le plus souvent provisoires, propres à des circonstances particulières et rarement de votre faute.

- ***Ne vous laissez pas abattre par les revers!***

50 / L'optimisme et la psychologie de l'Occident

L'optimiste est occidental avant tout. Le psychologue Richard Nisbett soutient que: «Pour l'Oriental, le monde est un lieu complexe [...] soumis à un contrôle plus collectif que personnel. Pour l'Occidental, le monde est un endroit relativement simple [...] fortement soumis au contrôle personnel. Des mondes très différents, en effet[2].»

L'optimisme est suprêmement 80/20. Depuis le VI^e^ siècle avant notre ère, la plupart des réalisations humaines résultent de l'optimisme et de ses avantages. C'est dans les périodes d'optimisme que les progrès ont été les plus importants. L'optimisme est l'un des plus grands atouts de toute civilisation, de tout groupe au sein d'une civilisation et des individus qui réussissent.

L'inverse est également vrai. Lorsque les civilisations deviennent pessimistes, comme cela a été le cas durant la première moitié du XX^e^ siècle, les choses tournent mal... très mal.

- ***Vous sentez-vous optimiste?***
- ***Êtes-vous optimiste dans votre vie professionnelle?***

› ***Envisagez-vous avec optimisme l'avenir de votre pays et de la civilisation?***

51 / La Grèce ancienne et l'optimisme

Les philosophes grecs de l'Antiquité ont lancé l'idée de l'*autonomie individuelle.* Les gens peuvent être indépendants, prendre leur destinée en main et façonner le monde qui les entoure à leur avantage[3].

Les êtres humains, ont-ils dit, sont les seules créatures capables de raisonner, ce qui est un atout extrêmement précieux. Les esprits individuels peuvent se relier à d'autres esprits humains et à l'intelligence divine. Le reste de la nature est passif. L'humanité peut être active, optimiste, créative et peut se développer par elle-même.

Ils croyaient aussi au potentiel humain de bonté et de progrès: la création est réussie et s'améliore. Aristote a lancé le concept de *potentialité* selon lequel la réalité la plus profonde ne se trouve pas dans l'ici et maintenant, mais dans ce qui pourrait constituer l'avenir. L'important est ce que le monde et l'humanité pourraient *devenir* s'ils atteignaient leur plein potentiel.

› ***Ce que vous pourriez devenir est plus important que ce que vous êtes maintenant. Cette philosophie est immensément optimiste et vivifiante.***

› ***Quel aspect de vous-même ressort comme étant celui qui pourrait devenir meilleur qu'il n'est actuellement, l'aspect auquel vous devriez consacrer dès maintenant toute votre attention?***

› ***Comment saisirez-vous les occasions de vous améliorer qui se présenteront à vous?***

52 / Les îlots d'optimisme

L'optimisme agit sur trois plans: chez les individus, dans les groupes d'individus et dans la société.

Si la société dont vous faites partie n'est pas optimiste, c'est bien dommage, mais cela ne vous empêche pas de voter pour des leaders authentiquement optimistes. Cela ne vous empêche pas non plus d'être un

individu optimiste ou de travailler au sein de réseaux ou d'organisations qui le sont.

Si vous êtes optimiste, vous avez beaucoup plus de chances d'être heureux et plus efficace. Si vous augmentez votre degré d'optimisme, vous serez sans doute plus heureux et plus influent.

Si vous travaillez avec d'autres personnes optimistes, la vie est encore meilleure. Vous pouvez vivre dans des «îlots d'optimisme».

- ***Optimistes du monde entier, unissez-vous; vous n'avez rien d'autre à perdre que vos chaînes; vous avez un monde merveilleux à gagner.***
- ***Comment ferez-vous avancer la cause de l'optimisme?***

53 / Le sens de l'opportunité

Nous avons vu à quel point l'optimisme est précieux en ce qu'il nous aide à gagner le combat entre les pensées positives et négatives, à surmonter les revers et, lorsque nous devenons toujours plus optimistes, à être plus heureux.

Mais il y a quelque chose d'encore mieux que l'optimisme: la certitude que la vie regorge de circonstances opportunes, le fait de les rechercher systématiquement et de s'en emparer pour se hisser à des niveaux de vie toujours plus élevés. Puisque le terme «opportunisme» a des connotations trop péjoratives, désignons ce qui est mieux que l'optimisme par le «sens de l'opportunité».

Pouvez-vous trouver mieux?

La première condition du sens de l'opportunité consiste à savoir qu'au-delà de vos œillères s'étendent de vastes champs de circonstances opportunes inconcevables et jamais imaginées. Un ami m'a dit un jour que c'est seulement en s'associant à un collègue d'université qu'il a découvert une activité dont il ignorait jusque-là l'existence. Il jouit maintenant d'un succès phénoménal dans ce domaine ultra-spécialisé.

La certitude que des circonstances opportunes cachées ou inexplorées existent «quelque part» vous permet de percevoir ce que vous n'auriez jamais remarqué autrement. Recherchez des circonstances opportunes au moins dix fois supérieures à ce que vous attendez ou imaginez en temps

normal. Ce doit être une chose que vous aimeriez faire et pour laquelle vous pensez être doué, une chose qui doit profiter à au moins une autre personne qui bénéficie de votre estime.

Comme le dit Jordan Peterson: *«Ce que vous ciblez détermine ce que vous voyez*[4]*.»*

› ***Quelle méga-circonstance opportune jamais imaginée pourriez-vous cibler?***

Chapitre 8

LES DIFFICULTÉS, LE STRESS ET L'HUMEUR

La vie est difficile, mais c'est une bonne chose; c'est mieux que la facilité, car les défis sont bons pour vous. Mais le stress est mauvais s'il vous rend malheureux et vous oppresse. Vous pouvez et *devez* éviter le mauvais stress.

Il existe quatre humeurs fondamentales; l'une d'elles l'emporte sur les autres. Si vous la cultivez, vous serez plus heureux et plus influent.

54 / La vie est difficile

«La vie est difficile» est le célèbre incipit du magnifique ouvrage de M. Scott Peck, *Le chemin le moins fréquenté*[1].

Cette idée est à la fois simple et paradoxale. Si l'on s'attend à ce que la vie soit facile, on est déçu et frustré. Mais si l'on s'attend à ce qu'elle soit difficile, on ne laisse pas les ennuis nous décontenancer et l'on est fier de les surmonter. Lorsqu'on s'attend à ce que la vie soit difficile, elle cesse de l'être. Les embûches ne sont pas prises en compte. Elles n'ont plus d'importance, sinon en tant que tremplins vers une plus grande confiance en soi.

Ainsi, notre attitude face à la difficulté est justement ce qui dissipe la difficulté. C'est là une synthèse extrêmement judicieuse de la philosophie 80/20. Les aléas de la vie importent peu, car la seule chose qui compte face à l'adversité, c'est de s'y attendre et de la surmonter.

La relation de ce qui précède avec le stress est évidente. Au-delà d'un certain point, le stress tue le bonheur. On doit donc surmonter le stress. Cependant, on ne peut surmonter le stress qu'en étant certain de *pouvoir* le faire. La peur est l'ennemie de cette certitude. Mais on peut vaincre la peur en croyant et en montrant qu'on peut la vaincre.

Nous faisons l'impossible pour que nos vies soient plus agréables et exemptes d'ennuis. C'est très bien. Nous réduisons la mortalité infantile, vainquons la faim et certaines maladies, prolongeons la durée de vie et multiplions les plaisirs. Mais il suffit de croire que l'argent, par exemple, ou que les relations peuvent éliminer entièrement les ennuis et le stress pour s'exposer au dilemme de Peck. *Ce n'est qu'en nous attendant aux difficultés de l'existence et en ne les laissant pas nous déconcerter que nous pouvons être heureux. Ce n'est qu'en se réjouissant des insécurités de l'existence que l'on devient sûr de soi.*

› ***Comprenez-vous et acceptez-vous vraiment que la vie soit difficile et que ce soit une bonne chose?***

55 / Peut-on concilier «la vie est difficile» et l'optimisme?

Le Principe 80/20 pose-t-il un problème de cohérence?

Nous savons que «la vie est difficile», qu'il faut s'y attendre et qu'être heureux exige de surmonter les difficultés en les anticipant.

Mais comme nous l'avons vu aussi, le Principe 80/20 vante les vertus de l'optimisme, car ce n'est qu'en étant optimiste et en ayant le sens de l'opportunité que l'on peut exploiter son plein potentiel et rendre le monde meilleur.

Ces deux points de vue du Principe 80/20 sont-ils incompatibles?

Non. Le point commun entre «la vie est difficile» et l'optimisme, c'est-à-dire la pensée essentielle et fondamentale du Principe 80/20, est que c'est votre attitude qui crée une partie de la réalité, une meilleure réalité pour vous et pour l'univers. La réalité est un concept difficile à saisir. Une réalité «extérieure» existe, celle de tout ce que la création a de bon et de mauvais – la lumière du soleil, les beautés et les dangers de la nature, les fleuves de la vie, le miracle de la naissance... et puis le cancer, les cataclysmes, la mort. Nos semblables constituent aussi une part importante de cette réalité «extérieure». Puis il y a la réalité «intérieure», celle de la conscience, des pensées, des espoirs, des peurs, de notre expérience de la vie, de nos actions.

La «réalité extérieure» est, dans une large mesure, indifférente à notre «réalité intérieure», mais pas entièrement. Nous ne pouvons pas contrôler la «réalité extérieure», mais nous pouvons l'influencer et la changer. Nous pouvons, par exemple, construire des maisons qui nous protègent des éléments. Nous pouvons également influencer et modifier notre «réalité intérieure» en modifiant nos croyances sur nous-mêmes et sur le monde, qui auront à leur tour un effet sur la «réalité extérieure».

«La vie est difficile» et l'optimisme peuvent paraître contradictoires, mais fondamentalement, ils sont complémentaires. L'anticipation des difficultés et l'optimisme contribuent ensemble au bonheur. Ils sont comme deux cerises sur un même pédoncule, le pédoncule des croyances qui contribuent à rendre la vie meilleure.

› ***Pouvez-vous concilier «la vie est difficile» et l'optimisme? Convenez-vous que cela augmentera votre bonheur et votre capacité à faire le bien?***

56 / Le défi et le stress

Êtes-vous d'avis que le défi est bon et le stress, mauvais?

En théorie, le stress n'est ni bon ni mauvais. Le stress, la pression, peu importe le nom qu'on lui donne, peut être positif. Les enfants qui vivent trop peu de stress parce que leur vie est trop facile, parce qu'on leur offre tout sur un plateau d'argent, risquent plus tard de trouver pénibles et accablants les revers, même les plus insignifiants. Les automobilistes qui roulent sur une longue route droite – la route 46 du Dakota du Nord, par exemple, qui s'étend sur près de deux cents kilomètres – peuvent être trop peu stressés, s'assoupir et faire une sortie de route par manque d'attention. C'est la raison pour laquelle les ingénieurs intègrent aux routes des virages inutiles. Ian Robertson, psychologue clinicien et neuroscientifique, a écrit un magnifique ouvrage dans lequel il soutient que nous avons tous besoin d'un niveau adéquat de stress ou de défi[2].

Néanmoins, dans l'usage courant (et dans la plupart des dictionnaires), le «stress» est considéré comme une mauvaise chose, «une action brutale sur un organisme» (Le *Grand Robert)*, voire une maladie dont souffrent les dirigeants d'entreprises. En revanche, le défi est quelque chose que nous pouvons tous accueillir, du moins en théorie. J'emploierai le terme de «stress» pour désigner un stress qui dépasse ce que nous pouvons ou devrions supporter, et celui de «défi» pour parler de ce qui nous rend plus forts et plus vifs, conformément à la phrase célèbre du philosophe Friedrich Nietzsche: «Ce qui ne me tue pas me rend plus fort.»

Voici une règle 80/20 fort simple: *si le stress vous rend malheureux, supprimez sa cause.* Non pas «supprimez-la si vous le pouvez» car, pour une raison ou pour une autre, nous laissons souvent le stress nous empoisonner la vie. Non. Supprimez la cause du stress. Un point c'est tout. *Il est toujours possible d'éliminer ce type de stress.*

› ***Avez-vous déjà souffert d'un tel type de «mauvais stress»? L'avez-vous supprimé assez vite?***

57 / Évitez le stress excessif

Certaines personnes cèdent très facilement au stress. D'autres peuvent affronter des défis difficiles et s'y épanouir. Où que vous vous situiez sur ce continuum, vous pouvez être sûr que certaines circonstances déclencheront inévitablement en vous un sentiment de stress.

Je sens le stress monter en moi chaque fois que je suis coincé dans un embouteillage ou dans une rame de métro qui n'avance pas. Je réagis mal aux files d'attente. Même dans un restaurant sympathique, la médiocrité du service me stresse, fût-ce une chose aussi banale que devoir attendre trop longtemps qu'on m'apporte l'addition. Parler à des avocats ou à des pédants et à des poseurs me stresse aussi.

Ce stress n'a rien de fonctionnel. Il n'aide personne. En revanche, puisque je sais dans quelles circonstances je deviens stressé, je fais en sorte de m'en éloigner: j'évite les itinéraires sujets aux embouteillages et, si je me trouve derrière une file de voitures, je bifurque et trouve un chemin plus long, mais dégagé. J'évite les restaurants où le service laisse à désirer. Nous savons tous ce qui nous stresse et nous adoptons nos propres tactiques d'évitement, mais nous ne réalisons pas toujours à quel point celles-ci sont importantes.

Une des solutions consiste à moins nous presser. Le Principe 80/20 nous enseigne que nous avons beaucoup de temps à notre disposition, bien que notre cerveau reptilien nous dise de nous hâter. Ressentir un stress excessif amputera davantage notre vie que cultiver une attitude détendue à l'égard du temps.

Le stress provient principalement de deux sources: le travail; et les personnes à qui l'on doit plaire. Les deux s'assemblent pour former «le patron». Trouvez un patron sympathique et compréhensif. S'il est aussi très exigeant, c'est bien, car il fera ressortir vos meilleures qualités. La véritable perfection réside peut-être dans la maîtrise de votre emploi du temps. Mais cela aussi peut être stressant si vous êtes doté d'une conscience surdéveloppée.

› ***Le Principe 80/20 insiste sur la nécessité de faire les choses les plus importantes et les plus utiles. La recherche intelligente du bonheur est***

primordiale. Anticiper, éviter et désamorcer les occasions de stress est un des éléments indispensables du bonheur.

- ***Vous savez comment éviter le stress. Faites-le.***

58 / Est-ce que cela aura de l'importance dans dix jours?

Ce que vous traversez en ce moment peut vous sembler important, mais le sera-t-il dans dix jours? Dans un an? Dans dix ans? Vous souviendrez-vous même de ce moment dans l'avenir? Richard Carlson a imaginé ces questions de «distorsion temporelle» dans son livre intitulé *Ne vous noyez pas dans un verre d'eau.* La réponse à ces questions est presque toujours «non», ce qui montre que nous ne devrions pas trop nous préoccuper des problèmes courants. Carlson a raison. Ne vous noyez pas dans un verre d'eau, ne vous souciez pas des petits irritants. Mais souciez-vous des petites circonstances opportunes: elles peuvent rapporter gros.

L'économiste non conformiste John Maynard Keynes a dit qu'à long terme, nous serons tous morts. Sauf qu'en un certain sens, ni Keynes ni Carlson ne sont morts. Ils ont tous deux des disciples bien vivants, et leur legs se perpétue.

Est-ce contradictoire? Peut-être. Mais au moins, si vous accomplissez quelque chose – et nous accomplissons tous quelque chose, en particulier l'effet que nous avons sur les autres –, tout n'est pas anodin, si bien que, lorsque vous quittez votre dépouille mortelle, vous n'êtes pas simplement mort. Le Principe 80/20 réalise la quadrature du cercle. Voyez-vous, les banalités de la vie, surtout celles qui nous font nous noyer dans un verre d'eau, n'ont aucune importance, mais certaines choses, qui représentent une infime partie de ce que nous faisons, en ont. C'est pour elles que nous sommes en vie. Croire que tout est insignifiant est trop pessimiste et, au bout du compte, défaitiste. Toute vie a son importance.

Ce ne sont pas que les écrivains et les artistes qui laissent un héritage durable, mais aussi quiconque élève mal ou brillamment ses enfants, vous, moi, tous les habitants de cette planète qui interagissent quotidiennement avec d'autres personnes. Toute action, bonne ou mauvaise, a des conséquences multiplicatives; certaines beaucoup plus que d'autres.

En raison de leurs effets qui durent souvent toute la vie, les bonnes et les mauvaises actions envers les nourrissons, les enfants et les jeunes ont des répercussions considérables. C'est pourquoi les nourrir et les protéger compte parmi les actions les plus radicales que vous puissiez entreprendre.

La gentillesse et le manque d'amabilité envers les autres sont importants. Lorsque vous vous demandez si telle ou telle chose comptera à l'avenir, dites-vous que vous êtes doté de pouvoirs divins qui peuvent être utilisés pour faire le bien ou le mal. Vos gestes quotidiens ont de l'importance. Dans le cas contraire, autant être mort.

- ***Pensez-vous que ce que vous avez fait hier ou ce que vous ferez aujourd'hui a de l'importance? Quel geste aimable ou puissant et utile ferez-vous aujourd'hui?***

59 / Éliminez dès maintenant une source de stress

Quelqu'un a dit un jour à propos d'une des personnes les plus prospères que je connaisse: «Bob est génial, mais il ne supporte pas le stress», comme si c'était là un défaut fatal. Nous envisageons souvent comme une vertu la capacité à tolérer le stress. Suit de près l'idée que quiconque ne supporte pas le stress est une mauviette.

C'est ridicule. Le stress qui nous rend nerveux ou malheureux ne doit pas être toléré, mais bien éliminé. Subir le stress est contraire au Principe 80/20. Cela demande beaucoup d'efforts et d'angoisse pour un résultat négatif, à savoir une possible dégradation de la santé et une diminution certaine de la joie de vivre et des plaisirs de la vie.

La personne intelligente qui adhère au Principe 80/20 se donnera pour priorité d'éliminer ce chancre avant qu'il ne commence à la ronger. Subir le stress n'est pas un signe de santé mentale, mais l'inverse. Plus généralement, tout ce qui nuit à notre joie de vivre nuit également à notre capacité à en faire plus avec moins.

- ***Quelle est la principale source de stress dans votre vie et votre travail?***
- ***Que ferez-vous pour l'éliminer?***

60 / Améliorez votre humeur, améliorez votre bonheur et améliorez vos résultats

L'humeur est extrêmement importante. Il est aussi possible de l'influencer pour qu'elle nous donne plus d'énergie, de confiance et d'optimisme. La régulation des humeurs est un des grands secrets du Principe 80/20.

Le professeur de psychologie Robert E. Thayer (1935-2014) était le spécialiste mondial de l'humeur. Il soutenait que les humeurs sont au cœur de l'être. Il les avait divisées en quatre catégories, illustrées ci-dessous dans mon tableau des QUATRE HUMEURS[3]:

	Fatigué	Énergie
Calme	Décompression	Confiance et optimisme
Tendu	Épuisement	Course contre la montre

La case supérieure droite est la plus importante – le duo calme-énergie. Le corps et l'esprit sont fondus ensemble. Pour augmenter le duo calme-énergie chaque jour sans effets indésirables, faites de l'exercice (marcher 10 minutes d'un bon pas peut améliorer l'humeur et accroître l'énergie), écoutez de la musique, multipliez les interactions sociales (même une simple conversation téléphonique avec un ami), recherchez le soleil,

nourrissez-vous sainement, dormez bien et longtemps. Évitez les collations sucrées qui diminuent l'énergie et font grimper la tension artérielle. La bonne nouvelle est qu'il est possible de beaucoup augmenter le duo calme-énergie.

- ***Comment augmenterez-vous votre duo calme-énergie?***

61 / Les humeurs 80/20

Tout le monde a des humeurs. De bonnes et de mauvaises humeurs. Mais qu'est-ce qu'une humeur 80/20?

Si vous recensiez vos humeurs des 100 derniers jours en les classant des meilleures (1, 2, 3...) aux pires (... 98, 99, 100), puis que vous compariez les 20 meilleures humeurs (1-20) aux 20 humeurs les moins bonnes (81-100), quelle différence indiqueraient-elles en termes de bonheur et de productivité?

Les hypothèses 80/20 sont évidentes. Les jours des 20 meilleures humeurs, il est probable que:

- vous avez fait votre meilleur travail et que vous avez été le plus créatif;
- le résultat d'au moins une de vos activités a été exceptionnel, très supérieur à la norme;
- vous avez été le plus heureux;
- vous avez pris la bonne décision concernant n'importe quelle question vitale;
- vous avez rendu d'autres personnes heureuses.

Les jours où vos humeurs étaient les pires, c'est le contraire.

Les humeurs produisent des résultats. Et les humeurs sont passagères. Par conséquent:

- Efforcez-vous de toujours être de bonne humeur.
- Si vous êtes de mauvaise humeur, arrêtez. Faites le nécessaire pour changer d'humeur. Ne vous lancez dans aucune tâche importante. Évitez les décisions majeures.

- Si vous êtes de bonne humeur, planifiez des choses importantes, prenez des décisions cruciales et envisagez les circonstances les plus opportunes qui puissent se présenter à vous. Exagérez votre influence sur le monde.

› ***Souvenez-vous de la dernière fois où vous avez été d'excellente humeur. Les résultats ont-ils été excellents?***

62 / Qu'est-ce qui vous met de bonne humeur?

Nos humeurs peuvent sembler échapper à notre contrôle. Mais à notre insu ou non, nos actions et notre environnement peuvent influencer notre humeur d'une manière prévisible.

Demandez-vous si votre bonne humeur coïncide avec l'une ou l'autre des circonstances suivantes et si certaines d'entre elles peuvent en être la *cause:*

- Faire de l'exercice, notamment la marche, la natation, le vélo ou la pratique d'un sport.
- Fréquenter un bel endroit ou une galerie d'art.
- Rendre visite à des amis et s'adonner à une activité commune.
- Assister à une compétition sportive ou à un concert.
- Lire un bon livre.
- Méditer.
- Exercer sa créativité.

› ***Qu'est-ce qui vous met de bonne humeur? Quel est le moyen le plus fiable et le plus facile de vous mettre de bonne humeur? Faites-le plus souvent!***

› ***Qu'est-ce qui vous met de mauvaise humeur? Pourriez-vous le faire moins souvent?***

› ***N'est-ce pas merveilleux que ce que l'on fait puisse changer notre humeur?***

63 / La mauvaise humeur est égoïste

Un dernier mot sur les humeurs.

Chaque fois que vous êtes aux prises avec une mauvaise humeur, souvenez-vous de ceci:

La mauvaise humeur est incroyablement égoïste.

Si vous êtes de mauvaise humeur, je vous garantis que *vous rendrez les autres malheureux.*

Vous auriez sans doute «le droit» d'être de mauvaise humeur si cela ne concernait que vous, mais ce n'est pas le cas.

Si vous en êtes capable, prenez la décision de ne pas être de mauvaise humeur, car ce n'est pas ce que font les personnes convenables. Et puisque je suis sûr que vous êtes une personne convenable, ne soyez pas de mauvaise humeur!

Vous rétorquerez que la mauvaise humeur échappe à votre contrôle.

Mais ce n'est pas tout à fait vrai. Ce serait même tout à fait faux.

Pour deux raisons.

Premièrement, vous pouvez vous demander ce qui vous met de bonne humeur et vous engager plus souvent dans cette voie. Vous pouvez aussi vous demander ce qui vous met de mauvaise humeur et éviter ces déclencheurs.

Deuxièmement, et finalement, *chaque fois que vous êtes de mauvaise humeur, faites appel à votre bon cœur.* Voulez-vous nuire à vos amis et aux personnes que vous croiserez dans les prochaines minutes ou les prochaines heures? Si la réponse est non, souriez d'un air contrit et larguez votre mauvaise humeur. Elle constitue à tout le moins un manque de savoir-vivre.

- ***Ferez-vous cela pour moi, s'il vous plaît, la prochaine fois que vous serez de mauvaise humeur?***
- ***Merci beaucoup!***

Chapitre 9

LE SUBCONSCIENT

Le subconscient est très 80/20, car il accomplit des choses extraordinaires sans exiger de vous le moindre effort. Il est à l'origine de la créativité; il est intemporel; il ne pense pas comme l'esprit conscient; il est émotionnel plutôt que rationnel. Le conscient doit penser et commander au subconscient comme le dompteur de lions au lion (je ne suis pas un lion).

Apprendre à puiser à son subconscient est facile et merveilleux lorsque l'on sait comment faire. Vous verrez.

64 / L’atout par excellence du Principe 80/20

Ce que le Principe 80/20 a de plus miraculeux est le subconscient. Le subconscient est le plus grand atout de l’humanité. Entre beaucoup d’autres choses, le subconscient est à l’origine des pensées créatives et de l’intuition.

Tout ce que nous avons créé – le langage, les mathématiques, les villes, l’art, la science, le génie, la musique, les cathédrales, les lois de la civilisation, l’égalité sociale, la démocratie, la conquête des maladies, le commerce, l’exploration, les barrages, les canaux, les oléoducs, les bicyclettes, les voitures, les bateaux à moteur, les trains, les avions, les navettes spatiales, l’intelligence artificielle et le cyberespace – émane du subconscient.

Selon les neuroscientifiques, le subconscient occupe 92% de la masse cérébrale et le conscient, 8%. Le subconscient est de loin le moteur dominant de notre vie[1].

Le subconscient adhère étroitement au Principe 80/20 parce qu’il fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par année, sans effort ou presque. La pensée consciente est exigeante, elle demande de la concentration et ne peut faire qu’une seule chose à la fois. En revanche, le subconscient peut effectuer simultanément des billions d’opérations et produire des résultats fantastiques au prix d’efforts négligeables.

Apprendre à utiliser le subconscient pourrait changer votre vie.

- ***Savez-vous vous servir de votre subconscient?***

65 / Comment les scientifiques font appel au subconscient

Les scientifiques et les penseurs mobilisent souvent leur subconscient pour réaliser des percées, selon un scénario qui se répète souvent chez les uns et les autres. Ils sont confrontés à un problème des années durant, mais puisque la réponse ne vient pas, ils mettent leurs travaux de côté. Un beau jour, alors qu’ils vaquent à une tâche anodine, la réponse surgit brusquement à leur esprit.

La réponse que cherchait le mathématicien Henri Poincaré lui est venue alors qu'il bavardait avec un ami dans un bus parisien. «J'ai poursuivi notre conversation, a-t-il dit, mais j'avais la certitude absolue que le problème était résolu.» Le philosophe et mathématicien Bertrand Russell a lui aussi connu une illumination pendant qu'il achetait du tabac à pipe.

August Kekulé eut la vision d'atomes et de molécules qui dansaient alors qu'il était à Londres en train de rêvasser dans un omnibus tiré par des chevaux, et il put achever sa théorie de la structure chimique. Quatre ans plus tard, à la suite d'un rêve où il vit l'ouroboros, le serpent qui se mord la queue, il comprit que les atomes de carbone du benzène forment une structure cyclique, c'est-à-dire un anneau.

Le conscient excelle à collecter et à organiser des données. Mais l'étape finale de la modification d'une théorie scientifique procède généralement de l'intuition.

› ***Vous souvenez-vous d'une occasion où votre subconscient a résolu un de vos problèmes? Que s'est-il passé?***

66 / Les artistes, la Muse et le subconscient

L'ouvrage fascinant de Nancy C. Andreasen, *The Creative Brain*, montre comment les poètes, les dramaturges et les musiciens trouvent leur inspiration dans le subconscient[2].

Le dramaturge Neil Simon affirme qu'écrire n'est pas chez lui un acte conscient: il se contente de transcrire ce que lui dicte sa Muse, assise sur son épaule.

Samuel Taylor Coleridge s'endort et, à son réveil, il rédige sur-le-champ et sans effort conscient plus de deux cents vers de son poème épique *Kubla Khan.*

Mozart disait qu'il composait sa musique dans un rêve agréable et animé.

De nouvelles compositions venaient à Tchaïkovski de manière soudaine et inattendue, et suscitaient en lui un grand sentiment de bonheur sans effort de sa part.

Je sais que ce processus n'est pas l'apanage des génies. Le même phénomène se produit lorsque je m'assois pour écrire un livre. J'ai peut-être beaucoup lu et réfléchi avant de commencer à écrire, mais je ne prends pas de notes. Dès que je m'installe devant mon clavier, les mots coulent de source. Si ce n'est pas le cas, j'abandonne et j'écris autre chose.

Si je peux le faire, vous le pouvez aussi. *Nourrissez votre esprit, et vos œuvres s'écriront d'elles-mêmes.*

- ***Savoir préparer le subconscient est le secret de la créativité.***

67 / Le subconscient est intemporel

Le subconscient est un peu bizarre.

Il ne s'inscrit pas dans la durée, mais bien dans l'éternel présent. Le subconscient ne reconnaît ni le passé ni l'avenir. Votre passé, votre présent et votre avenir sont pour lui une seule et même chose. Une analogie expliquera ma pensée:

Imaginez-vous en train de regarder un film. Celui-ci a un passé, un présent et un avenir, mais cette étendue temporelle est comprimée en quatre-vingt-dix minutes. À chaque instant, vous assistez à un moment de la vie des personnages sans jamais quitter votre propre présent. Faites abstraction du fait que le visionnement s'est étendu sur quatre-vingt-dix minutes et imaginez que vous avez vu le film en un seul instant. C'est ainsi que le subconscient perçoit les choses. Tout le temps est statique. Tout le temps est compris dans l'instant présent.

Si vous avez un objectif d'avenir, vous devez présenter cette chose à votre subconscient comme si elle s'était déjà produite. Par exemple:

- «Je suis un romancier/scientifique/dramaturge/auteur-compositeur/diffuseur/musicien à succès, je suis en train de finaliser une œuvre et je m'apprête à l'écrire.»
- «Je suis à la tête d'un formidable nouveau mouvement social, d'une nouvelle entreprise, d'un nouveau parti politique qui change le monde en mieux.»
- «Je suis un riche philanthrope.»

- «J’ai toujours su que je réaliserais mon objectif, même lorsque cela semblait impossible.»
- «Je me sens fort, généreux, enjoué, heureux, en harmonie avec le monde.»

- ***Pouvez-vous traduire vos souhaits en un «présent triomphant»?***
- ***Pouvez-vous croire que vous êtes déjà ce que vous vouliez devenir?***

68 / Le subconscient ne pense pas, il soupèse

Une autre des particularités du subconscient est qu’il ne filtre pas l’information. Il est littéral, il prend tout ce que vous lui dites au pied de la lettre, sans faire de distinction entre le réel et l’imaginaire. Si vous lui dites ce que vous voulez avec assez de conviction, il s’efforcera d’en faire une réalité.

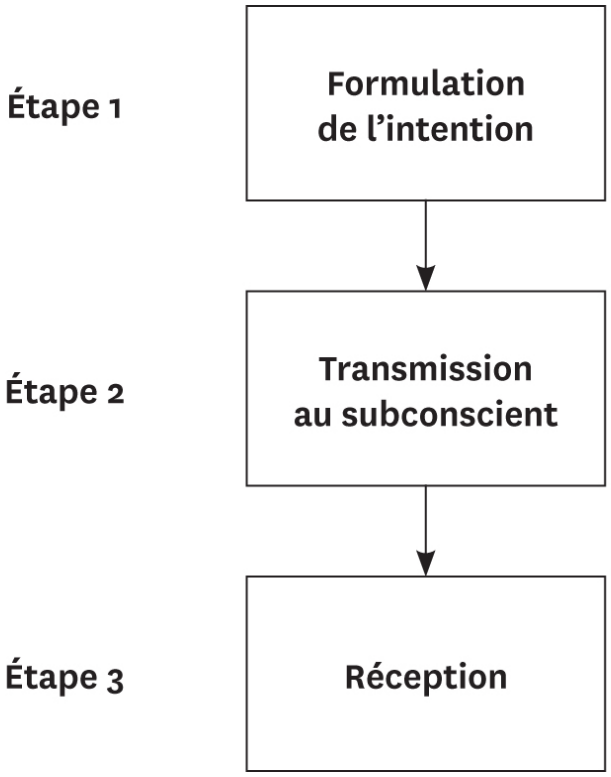
Le subconscient ne sait pas distinguer le vrai du faux, ou les données qui ont de l’importance de celles qui n’en ont pas. Son rôle est de les soupeser. L’information récente, celle qu’on lui présente avec intensité et celle qu’on répète souvent, est celle à laquelle il accorde le plus d’attention.

Le subconscient est plus attentif et plus efficace dans les cas suivants:

- Vous lui faites part de vos idées et de vos souhaits avec beaucoup d’émotion et d’intensité.
- Vous lui avez fait part récemment de vos certitudes et de vos idées: elles sont «en tête de liste» du subconscient.
- Vous lui exprimez inlassablement vos idées et vos souhaits. Les annonceurs paient pour que leurs messages soient diffusés à répétition pour cette raison. Cela ennuie votre conscient, mais votre subconscient en est ravi. Goebbels, le «génie» nazi de la communication, n’a-t-il pas dit qu’«un mensonge que l’on répète assez souvent finit par devenir une vérité»?

- ***Avez-vous traduit vos souhaits en termes adaptés à votre subconscient?***

69 / La méthode 80/20 qui permet d'exploiter le subconscient Étape 1: Décidez de ce que vous voulez obtenir de votre subconscient



Voulez-vous qu'il vous aide à être plus créatif, à atteindre un objectif ou à vous rendre plus serein?

Soyez plus précis. Dites à votre subconscient comment vous voulez qu'il vous aide. Écrivez avec précision de quelle manière vous serez créatif, quel est votre objectif ou la pensée qui vous apportera la paix d'esprit.

› ***Voir les textes suivants concernant les étapes 2 et 3.***

70 / Étape 2: Transmettez vos souhaits au subconscient

- Détendez-vous et rêvassez
  - Installez-vous confortablement dans un fauteuil, dans un endroit tranquille où vous ne serez pas dérangé, de préférence à l'extérieur.

  - Chassez toutes les pensées de votre esprit, sauf le message que vous vous apprêtez à transmettre.
  - Envoyez le message à votre subconscient, si possible à voix haute.
  - Rêvassez en vous adonnant à un exercice «automatique» que vous pratiquez souvent, sans y penser, sans stress, sans effort, par exemple la marche de détente ou le vélo.
  - Répétez votre message, si possible à voix haute, pendant cet exercice et tout de suite après.

- Avant de vous endormir
  - Une minute ou deux avant de vous endormir, énoncez le message à voix haute.
  - Souhaitez-vous de bien dormir et de faire de beaux rêves.
  - Répétez le message quelques secondes avant de vous endormir, afin que ce soit la dernière chose à laquelle vous penserez avant que le sommeil ne s'empare de vous.

› ***Essayez aujourd'hui même!***

71 / Étape 3: Recevez la réponse de votre subconscient

Le subconscient tentera de vous transmettre sa réponse. À moins que vous ne l'occultiez en ayant un esprit trop agité, en étant plongé dans une tâche trop prenante ou préoccupé par des questions sans rapport avec le sujet, vous capterez son message.

Pour vous aider à entendre le subconscient, détendez-vous et rêvassez de temps en temps pendant la journée.

La réponse vient souvent le soir, ou alors le matin, quand vous flottez dans un demi-sommeil avant d'ouvrir complètement les yeux. Elle survient parfois en pleine nuit et vous réveille. Pour saisir cette intuition avant de vous rendormir et de l'oublier, ayez un carnet et un stylo à portée de main sur la table de nuit.

› ***Avez-vous déjà franchi les trois étapes?***

› ***Prenez-en l'habitude.***

- ***Une fois que vous aurez appris le pouvoir du subconscient, aidez votre famille et vos amis à faire de même pour récolter d'immenses bienfaits au prix d'un effort négligeable.***

Chapitre 10

LA CROISSANCE

Pour tirer le meilleur parti de la vie, il faut comprendre le pouvoir de la croissance. La croissance rend la vie simple et amusante. Vous devez croître et vous épanouir dans la croissance.

Mais comme l'observe le Principe 80/20, la croissance est un sport d'élite. Elle se développe en vase clos, si bien que son absence est omniprésente et abrutissante. Rechercher la croissance ou se complaire dans la médiocrité – le choix est facile, dès lors que l'on comprend que la croissance est *tout ce qui importe.*

72 / La croissance est tout ce qui importe

Depuis la nuit des temps jusqu'à il y a quelques siècles, l'économie n'a pas connu de croissance. Des phénomènes naturels, principalement la faim et la maladie, aplatissaient la courbe de la population et celle des niveaux de vie.

Puis l'Europe occidentale a connu une lente croissance des cités libres, oasis de commerce dans un monde d'agriculture féodale, laquelle a été suivie de la colonisation des Amériques, de l'invention de l'imprimerie à caractères mobiles, puis de la machine à vapeur et de machines dont la puissance pouvait être des centaines, des milliers et plus tard des millions de fois supérieure aux forces humaine et animale.

L'industrie et sa croissance incessante, autoalimentée, ont transformé l'histoire, l'expérience humaine et même la géographie et la population de la planète d'une manière qui aurait été impensable il y a trois siècles à peine.

Tous les pays qui se sont industrialisés ont connu une croissance de 2 à 3% par an depuis lors. C'est peu, en apparence, mais une croissance de 3% est suffisante pour doubler le niveau de vie tous les 23 ans.

On a un jour demandé à Albert Einstein: «Quelle est la force la plus puissante de l'univers?» Il a répondu du tac au tac: «La capitalisation des intérêts.»

- ***La capitalisation des intérêts est vraiment miraculeuse. Cependant, elle pose un problème.***
- ***Pouvez-vous deviner le problème de la capitalisation?***
- ***Indice: il est étroitement lié au Principe 80/20.***

73 / La capitalisation des intérêts – le problème et les circonstances opportunes

Le problème de la capitalisation des intérêts est qu'elle est inégalement répartie. Si Henrietta, une coiffeuse de 18 ans, met chaque année de côté 1

600 dollars qui profitent d'un taux annuel de croissance de 10% (approximativement celui des valeurs boursières au fil du temps), quel sera son avoir à 65 ans? Sans la capitalisation des intérêts, il sera de 47 fois 1 600 dollars (75 200 dollars), plus les intérêts annuels non composés, soit 47 fois 160 dollars (7520 dollars), pour un total de 82 720 dollars. Mais grâce à la capitalisation des intérêts, il s'élèvera à 1,5 million de dollars.

Qu'en sera-t-il si Henrietta dépose son argent dans un compte d'épargne à intérêts élevés au lieu de le placer en bourse? Ces intérêts varient beaucoup d'une institution à l'autre, mais optons pour des intérêts fort réalistes de 2% composés annuellement. À sa retraite, à 65 ans, Henrietta aura ainsi accumulé 127 000 dollars – une somme respectable, sans doute, mais très éloignée de 1,5 million de dollars.

Les épargnants à long terme sont du bon côté de la capitalisation. Plus ils économisent, investissent et laissent leur épargne fructifier longtemps, plus ils s'enrichissent.

Les gens qui épargnent peu ou pas du tout sont du mauvais côté de la capitalisation. Et ceux qui accumulent des dettes de cartes de crédit à des taux d'intérêt exorbitants sont dans l'enfer de la capitalisation.

› ***Exploitez-vous les joies de la capitalisation ou êtes-vous plongé dans son enfer?***

74 / La croissance des entreprises

La croissance de l'économie découle de la croissance des entreprises. Elle n'est pas due aux services publics (on parle plutôt ici de consommation collective, ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose, mais cela limite la croissance).

Cependant, comme dans tout ce qui se rapporte à l'effet cumulatif, la croissance est inégalement répartie.

Les sociétés à forte croissance, celles dont le chiffre d'affaires augmente de plus de 10% par année, disons de 30% en moyenne (certaines sociétés dont la croissance est de 50 à 100% renforcent celle de l'ensemble du secteur), ne représentent sans doute pas plus de 5% de l'économie. Elles

illustrent néanmoins parfaitement le dynamisme du Principe 80/20 au fil du temps.

Si les 95% de l'économie à faible croissance augmentent chaque année de 3% et que le minuscule secteur (5%) à forte croissante (au départ) croît de 30% annuellement, à quoi ressemblera la situation dans dix ans?

La réponse est que les 5% de sociétés à croissance rapide représenteront 81% de la croissance totale de ces dix ans: un rapport de 81/5!

À tout instant, une très petite minorité détient une supériorité écrasante en termes de croissance.

L'effet cumulatif est le plus grand allié du Principe 80/20. La grande majorité des sociétés n'ont pas une forte croissance, mais les quelques entreprises qui se développent beaucoup accaparent également la plus grande proportion de la croissance absolue.

› ***Le Principe 80/20 indique que rien ne sert de travailler hors des quelques secteurs à forte croissance. Pourtant, neuf travailleurs sur dix sont bloqués là où la croissance est limitée.***

› ***Êtes-vous l'un d'eux?***

75 / Pourquoi travailler pour une société à forte croissance?

- Ce sera plus amusant.
- Vous serez promu plus rapidement.
- Vous apprendrez beaucoup plus.
- Vous aurez la satisfaction de faire partie d'une équipe gagnante.
- Vous pourrez gagner beaucoup plus d'argent grâce à des augmentations de salaire, à des primes et, peut-être, à des options de souscription d'actions.

› ***Vous ai-je convaincu? Que comptez-vous faire?***

Chapitre 11

LE PRINCIPE 80/20 ET LA RÉUSSITE

La véritable réussite se moque des conventions; vous faites vos propres règles, vous plongez dans l'incertitude, vous essayez de nouvelles choses, vous changez constamment d'emploi.

Vos failles sont votre destinée, la source de votre triomphe: vos victoires sont colossales ou inexistantes. Cela vous convient peut-être davantage que de vous conformer pour ne remporter que des succès modestes qui ne sont pas dus à votre travail et ne vous donnent pas satisfaction.

Pour réussir au-delà de toute attente, visez plus petit mais touchez les étoiles. Le Principe 80/20 vous guidera.

76 / Que prédit la réussite scolaire?

Lorsque j'avais 14 ans, l'un de nos professeurs les moins conformistes a lâché une bombe dans la classe. Il nous a demandé lesquels d'entre nous réussiraient le mieux après avoir quitté l'école. Nous avons voté pour les premiers de classe, pour ceux qui intervenaient le plus souvent pendant les cours, pour les capitaines des équipes sportives ou pour les jeunes les plus populaires. Mais M. Hunt nous a surpris: «Je ne sais pas qui d'entre vous aura le plus de succès, a-t-il dit, mais je sais qui *n'en aura pas.* Aucun de ceux que vous avez mentionnés n'en aura. La personne qui réussira le mieux est quelqu'un d'obscur, de tout à fait inattendu. *La réussite scolaire n'est pas synonyme de réussite dans la vie.*»

Assis au milieu de ma classe, timide, quelconque et passant inaperçu, mais néanmoins animé d'un profond désir de réussite, je buvais ses paroles. L'avenir a donné raison à M. Hunt. Les premiers de classe et les capitaines des équipes sportives sont devenus avocats et agents de succession, se sont mariés et ont sombré dans l'oubli. Pour ce que j'en sais, ils ont peut-être été fabuleusement heureux, mais ils n'ont jamais été riches ou célèbres.

Des recherches américaines ont confirmé l'intuition de M. Hunt. La réussite scolaire prédit la réussite universitaire. Un diplôme universitaire est une bonne chose: 9 diplômés sur 10 poursuivent une carrière professionnelle, dont 4 sur 10 aux échelons supérieurs. Le critère de réussite au secondaire était une moyenne de 3,6 sur 4. Un sondage mené auprès de 700 millionnaires américains a cependant révélé une moyenne de seulement 2,9 dans ce groupe[1]. Les chercheurs ont conclu que les bons élèves sont assidus et conformistes, mais que les personnes qui se hissent au sommet y parviennent en enfreignant les règles, en faisant quelque chose d'original et de différent.

› ***Ne vous fatiguez pas à suivre le courant avec docilité. Ce n'est ni amusant ni aussi rentable que de faire à votre tête. Vous souciiez-vous***

d'avoir de bonnes notes à l'école et à l'université? Ont-elles été importantes par la suite? Si vous avez des enfants, que leur dites-vous?

77 / Les leaders conformistes ou anticonformistes

Gautam Mukunda, professeur à la Harvard Business School, a émis d'intéressants points de vue sur les leaders. Selon lui, les grands leaders n'ont pas les mêmes qualités que les bons leaders; ce ne sont pas des versions améliorées d'une même chose. Ils ne sont pas «plus» que les autres, mais fondamentalement différents d'eux.

Les *leaders conformistes* s'élèvent laborieusement en donnant de leur personne, en respectant les conventions, en suivant fidèlement la ligne du parti et en ne faisant jamais de vagues.

Les *leaders anticonformistes* ne grimpent pas les échelons de la hiérarchie; ils entrent en coup de vent. Ils *n'étaient pas* premiers de classe, sont souvent peu qualifiés ou ont même des antécédents d'échec. Ce sont des entrepreneurs qui font ce que bon leur semble et créent leur propre filière. En politique, ils sont comme Winston Churchill qui ne serait jamais devenu premier ministre de Grande-Bretagne sans Hitler et la menace que celui-ci représentait. Ou comme les vice-présidents des États-Unis qui n'étaient pas vraiment qualifiés pour être présidents, mais qui le sont devenus parce que le président est décédé. Leur anticonformisme les a fait réaliser des choses étonnantes. Leur passage pouvait être un désastre ou une fulgurante réussite. Margaret Thatcher était anticonformiste. John Major était conformiste[2]. La plupart des grands scientifiques sont anticonformistes, Einstein en étant un excellent exemple.

- ***Êtes-vous conformiste ou anticonformiste?***
- ***Être anticonformiste est bien plus amusant. Cela vous donne aussi une meilleure chance de vous hisser au sommet.***

78 / Avez-vous des amplificateurs?

Vos amplificateurs n'ont rien à voir avec l'acoustique. Gautam Mukunda désigne par ce nom les qualités extrêmes qui sont souvent un handicap,

mais qui peuvent parfois faire des miracles. Les amplificateurs sont des défauts qui se transforment en vertus.

L'amplificateur de Churchill a été son patriotisme. Celui-ci était si extrême qu'il l'a porté à diaboliser Gandhi pour avoir voulu que l'Inde accède à une autonomie gouvernementale modérée. L'amplificateur de Thatcher a été sa haine des syndicats et de leurs dirigeants. Les amplificateurs de Donald Trump sont évidents chaque fois qu'il ouvre la bouche: sa haine et son mépris des politiques professionnels. Celui de Lyndon Johnson a été sa peur morbide de la pauvreté, héritée de son enfance, qui l'a poussé à mettre en place la «Grande Société». L'amplificateur d'Albert Einstein a été son refus d'apprendre de ses professeurs ou d'écouter leurs conseils.

Si votre plus grande faiblesse est aussi votre plus grande force, vous avez un amplificateur.

Il est de beaucoup préférable d'avoir des amplificateurs que d'être polyvalent. La plupart des grands leaders, presque tous les grands entrepreneurs et presque toutes les personnes ultraperformantes, que ce soit en politique, en affaires et dans tout autre domaine de la vie, ont des amplificateurs. Aucun n'est polyvalent.

Les amplificateurs vont de pair avec l'anticonformisme. Cette notion des amplificateurs est d'autant plus utile qu'elle vous montre *comment* évoluer vers la grandeur.

- ***Les amplificateurs font partie de la trousse à outils des personnes 80/20, des personnes extrêmement performantes.***
- ***Avez-vous des amplificateurs?***

79 / L'université est-elle un vecteur de richesse?

Il est fort possible que l'université soit le vecteur d'une richesse modérée, mais certainement pas celui d'une grande fortune.

Parmi les 400 personnes les plus riches du classement *Forbes*, 58 ont abandonné l'université ou ne l'ont jamais fréquentée. La valeur nette moyenne de ces 58 personnes est de 4,8 milliards de dollars. La valeur nette moyenne des 342 autres individus, ceux qui ont fait des études

universitaires et obtenu un diplôme, est de 1,3 milliard de dollars. Les décrocheurs et ceux qui n'ont «jamais fréquenté» l'université ont des revenus 3,7 fois plus élevés que les universitaires diplômés[3]. Cela démontre de façon assez concluante que l'université a considérablement diminué la valeur nette de ceux qui l'ont fréquentée. Le rendement de cet investissement de temps et d'argent est immensément négatif. En termes purement financiers, étudier à l'université est désastreux.

Presque tous les établissements d'enseignement supérieur produisent des individus possédant des connaissances très approfondies, mais incapables de réfléchir de manière indépendante. Leurs maîtres de conférence ou leurs professeurs leur disent ce qu'ils doivent penser.

Cette approche tue l'originalité. Penser par soi-même en partant des principes de base est de plus en plus rare.

Les entrepreneurs sont forcés de réfléchir en partant des principes de base, de concevoir de nouveaux produits, d'aller chercher de nouveaux clients et de créer de nouveaux modes de fonctionnement à partir de rien. S'ils n'y parviennent pas, la sélection naturelle les condamne à l'échec.

Si vous pouvez fréquenter une université qui vous apprend à penser, saisissez à deux mains cette circonstance opportune. Dans le cas contraire, l'université pourrait ne vous offrir qu'une formation inutile extrêmement coûteuse.

› ***Avez-vous fréquenté l'université? Avez-vous interrompu votre parcours ou obtenu un diplôme? Ou avez-vous carrément renoncé aux études? Que pensez-vous de tout cela?***

80 / L'expérimentation intelligente

L'expérimentation est en soi intelligente. Ralph Waldo Emerson a écrit: «La vie est une expérience. Plus on fait d'expériences, mieux c'est.» Mais selon le Principe 80/20, il existe des façons plus ou moins intelligentes de faire des expériences.

L'expérimentation intelligente consiste à explorer différents domaines d'apprentissage, de travail et d'expériences, et plus cette expérimentation est diversifiée, en particulier tôt dans la vie, mieux c'est. Par exemple:

- expérimenter différentes méthodes d'apprentissage, y compris l'enseignement institutionnel (écoles, universités), le fait de s'asseoir aux pieds d'un maître, la lecture, le visionnement de vidéos, la réflexion personnelle en groupe ou en solitaire, le travail dans une organisation qui se distingue nettement des autres;
- faire une ou plusieurs des choses ci-dessus, mais dans un autre pays ou au sein d'une autre culture;
- lire beaucoup dans une langue étrangère pour apprécier différents modes de pensée;
- faire des expériences visuelles telles que l'art, les mondes fictifs, les animaux imaginaires, les personnages de bandes dessinées;
- faire des expériences auditives telles que l'écoute de divers genres musicaux.

L'expérimentation a trois fonctions génériques:

- elle vous ouvre l'esprit et vous fait connaître d'autres façons de penser et de ressentir;
- elle vous offre de nouvelles expériences qui enrichissent l'imagination et développent l'empathie;
- elle vous aide à identifier un champ d'intérêt particulier que vous aurez ensuite envie d'approfondir – c'est là la forme d'expérimentation la plus importante et la plus originale, l'ultime objectif du «faire plus avec moins».

› ***Avez-vous fait trop peu d'expériences, ou peut-être trop? Où se situe pour vous le compromis entre portée et profondeur?***

81 / Les changements d'emploi fréquents et judicieux

Les changements d'emploi fréquents et judicieux accélèrent l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences tout en hâtant l'évolution des gains.

Les recherches prouvent que, dans l'ensemble, les changements d'emploi fréquents accroissent la rémunération et les possibilités de promotion[4]. Ils sont particulièrement utiles en début de carrière, étant donné qu'ils multiplient les circonstances opportunes.

Les meilleurs changements d'emploi consistent à intégrer un groupe:

- dont les membres vous plaisent et avec lesquels vous avez des affinités;
- qui possède de précieuses connaissances qu'aucun autre groupe ne maîtrise ou ne maîtrise aussi bien;
- qui se développe plus vite que ses pairs;
- qui vous offre une rémunération beaucoup plus importante que celle que vous gagnez maintenant et de plus amples possibilités de croissance personnelle et de promotion;
- qui vous change, idéalement en vous transformant.

› ***Avez-vous changé d'emploi assez souvent? Assez intelligemment?***

82 / Des objectifs limités, un rendement élevé

Au travail et dans tous les autres domaines de la vie, le risque est grand aujourd'hui d'avoir les yeux plus grands que la panse.

Le Principe 80/20 vous apporte la solution. Si vous ne faites que les 20% de ce qui est le plus important, de ce qui compte le plus pour vous et pour les personnes de votre entourage, vous réussirez beaucoup mieux que si vous essayez de tout faire.

Paradoxalement, la voie vers un rendement élevé passe par des objectifs limités.

Si vous ne faites pas les 80% qui restent, vous aurez plus de temps.

Si vous ne faites pas les 80% qui restent, vous aurez plus d'énergie.

Si vous ne faites pas les 80% qui restent, vous aurez plus d'agrément.

› ***Limitez vos objectifs. Éliminez impitoyablement tout ce qui n'est pas indispensable et tout ce qui n'a pas beaucoup d'importance.***

› ***Essayez cela aujourd'hui même. Ne faites que les 20% les plus importants.***

- ***Cela fonctionne. Vous serez plus productif et plus heureux.***

Chapitre 12

LA THÉORIE DU MONOPOLE PERSONNEL

Le musicien membre des Grateful Dead, Jerry Garcia, a dit: «Vous ne voulez pas être considéré comme le meilleur des meilleurs. Vous voulez être considéré comme le seul à faire ce que vous faites.» Comment un ex-détenu de 67 ans a-t-il sauvé son pays? En étant le seul à faire ce qu'il faisait. Soyez vous-même, soyez authentique, soyez différent. Vous êtes le seul à être qui vous êtes. Tirez-en le maximum et faites-en votre monopole.

83 / La théorie du monopole personnel et le Principe 80/20

Les monopoles sont merveilleux.

L'objectif ultime d'une entreprise est d'obtenir une part de marché relative très élevée, c'est-à-dire d'être beaucoup, beaucoup plus importante dans son créneau que son rival. Et tant mieux si cette importance est d'autant plus grande qu'aucune entreprise concurrente n'offre de produits similaires ou de services à des prix comparables.

Le même principe s'applique aux individus.

Jerry Garcia a dit: «Vous ne voulez pas être considéré comme le meilleur des meilleurs. Vous voulez être considéré comme *le seul* à faire ce que vous faites.»

Pour les groupes musicaux comme pour les individus, le monopole est un paradis. Que vous soyez musicien, chanteur, auteur-compositeur, poète, peintre, écrivain, humoriste, footballeur, tennisman, joueur de base-ball, animateur de débats télévisés, administrateur, entrepreneur ou investisseur, une marque inimitable signifie que vous avez rejoint les rangs des grands. Un seul Shakespeare. Un seul McEnroe. Un seul Van Gogh. Une seule Agatha Christie. Une seule Madonna. Un seul Steve Jobs. Un seul Springsteen. Un seul Ted Williams. Un seul Warren Buffett. Et même s'il ne sait pas chanter, il n'y a qu'un seul Bob Dylan.

Vos faiblesses sont vos forces à bien des égards. Si la princesse Diana avait eu plus de maturité et si elle avait été moins vulnérable, serait-elle devenue la «princesse du peuple»? La perfection n'est pas souhaitable. La sainteté est démodée. Le talent est parfois facultatif. *L'authenticité est primordiale.*

En définitive, le monde est surpeuplé. Pour se démarquer, il faut se spécialiser à l'extrême. Paraphrasons Garcia: *il faut être le seul de son créneau.* Vous êtes ce créneau, et ce créneau, c'est vous.

Vous n'aspirez sans doute pas à devenir célèbre. Personnellement, je détesterais cela. Mais il existe des millions de créneaux que vous pourriez

créer et personnifier, dont certains sont minuscules et obscurs. Si petit que soit le vôtre, vous pouvez ressentir une grande satisfaction à faire cavalier seul en toute authenticité.

- ***Quel pourrait être votre créneau?***

84 / Le monopole personnel de Bill Gates (à compter de l'âge de 20 ans)

Lorsqu'il est adolescent en 1968, Bill Gates est l'un des premiers étudiants au monde à avoir accès à des ordinateurs et à écrire des programmes informatiques. À 17 ans, il s'associe à son camarade de classe Paul Allen et, lorsque Gates est âgé d'à peine 20 ans, ils fondent Micro-Soft, une entreprise de logiciels, abandonnant le trait d'union de la raison sociale moins d'un an plus tard. Ils marquent un grand coup en 1978, lorsque IBM accepte d'utiliser leur logiciel comme système d'exploitation du premier ordinateur personnel de l'entreprise. La décision commerciale la plus importante de Gates est alors de refuser d'accorder l'exclusivité de son logiciel à IBM, estimant à juste titre que d'autres entreprises cloneraient l'ordinateur personnel d'IBM et auraient besoin du même logiciel.

Dès lors, et jusqu'en 2007, Gates a dirigé Microsoft efficacement; il a constamment pris les bonnes décisions commerciales et a été, pendant de nombreuses années, la personne la plus riche de la planète. À compter du milieu des années 1990, après un certain scepticisme initial, Gates est devenu l'un des promoteurs les plus influents d'Internet, contribuant à en faire avec succès une «autre réalité» du monde des affaires ainsi que de tous les autres domaines de la vie humaine.

Depuis 1994, Gates s'est aussi démarqué comme l'un des plus grands philanthropes au monde, multipliant les réalisations exceptionnelles, notamment la quasi-éradication de la poliomyélite, un fléau qui a tué des millions d'enfants.

Bill Gates n'est pas un saint, mais à sa mort on se souviendra de lui comme du père des logiciels commerciaux (un monopole personnel) et comme le plus grand philanthrope depuis Andrew Carnegie et John D.

Rockefeller (un autre monopole personnel). J'espère qu'il mourra heureux après de nombreuses autres années de bonnes œuvres et de parties de tennis.

- ***Quel est, ou pourrait être, votre monopole personnel?***

85 / Le monopole personnel de Nelson Mandela (à compter de l'âge de 67 ans)

Au milieu des années 1980, je me rendais souvent en Afrique du Sud, un pays que j'aimais énormément pour son soleil, la pure beauté de ses paysages, l'exceptionnelle bonne humeur de la plupart de ses habitants (sans égard à leur race), et pour le sentiment d'y vivre une époque charnière de son histoire. Une chose, cependant, y était profondément déprimante. Personne ne s'attendait à ce que soit résolu cet innommable dilemme: comment éviter la guerre civile. Aucune des personnes que j'ai rencontrées ne croyait à une solution pacifique; la seule question en suspens était la date de l'apocalypse.

La solution était pourtant un prisonnier de 67 ans, incarcéré dans une île rocheuse au large du Cap de 1964 à 1982, avant d'être transféré dans une prison beaucoup moins désagréable au Cap même. En 1985, Nelson Mandela était le seul pont possible entre l'ANC, ou Congrès national africain, le mouvement de libération antiapartheid, et le gouvernement nationaliste suprémaciste blanc, entêté et borné. Pourquoi Mandela était-il le mieux placé pour combler le fossé entre les deux camps?

Premièrement parce qu'il était certain de pouvoir et de devoir le faire. Deuxièmement, son incarcération avait renforcé son charisme, son envergure sur le plan moral et sa réputation auprès des Sud-Africains prêts au changement. Troisièmement, il était le seul dirigeant de l'ANC à pouvoir négocier, les autres étant tous en fuite ou en exil. Quatrièmement, il était disposé à faire des compromis, ce qu'aucun autre dirigeant de l'ANC n'avait envisagé.

Le marché que Mandela a proposé à ses ravisseurs était simple: ils devaient accepter la démocratie (une personne, un vote, et la fin de l'apartheid); en échange, Mandela leur offrait la paix et la prospérité (pas de socialisme, pas de communisme, aucun châtiment pour les maux du passé et

toutes les libertés d'un État libéral). Il a su charmer ses ennemis, qui l'ont cru capable de respecter son engagement. Au bout du compte, l'affaire était irrésistible.

- ***Pourriez-vous servir de médiateur, rassembler deux camps opposés et trouver une solution acceptable pour les deux?***

Chapitre 13

LE PRINCIPE 80/20 ET LE PATRON

Tant que vous ne l'aurez pas «congédié», votre patron sera sans doute beaucoup plus important pour votre bonheur et votre réussite que l'entreprise qui vous emploie, ou même que vous et vos compétences.

Le choix du patron idéal est une aptitude fondamentale du Principe 80/20. Ce n'est pas très difficile et cela rapporte gros. Ce chapitre vous dit comment y arriver.

86 / Le Principe 80/20 et la recherche du patron idéal

Le patron est l'une des causes les plus fondamentales de bonheur et de réussite au travail. Accordez à cet aspect de votre carrière la plus grande attention possible, car presque rien d'autre n'a une égale importance.

Comment trouve-t-on le patron idéal?

Commencez par demander à vos amis de noter leur patron sur une échelle de 1 à 10. S'il obtient une note de 9 ou 10, inscrivez-le sur la liste de vos candidats. Bien entendu, vous devez avoir envie de travailler pour cette société et avoir la possibilité de le faire, mais le patron est souvent plus important que l'entreprise pour votre bonheur et votre réussite, alors commencez par lui.

Si vous avez l'occasion de faire en toute simplicité la connaissance de ce patron vertueux dans un groupe qui inclut votre ami, n'hésitez pas. Ne parlez presque pas, mais soyez tout ouïe. Demandez-vous si vous approuvez le verdict de votre ami.

Recherchez ensuite sur Internet des informations sur ce patron ou son entreprise. Accédez aux informations financières et autres pour savoir si l'entreprise se développe rapidement. L'idéal est une petite entreprise à croissance rapide. Si le groupe avec lequel le patron collabore n'est pas en pleine expansion, rayez-le de la liste. Mais si l'entreprise remplit les conditions requises, essayez d'organiser une autre rencontre informelle avec votre ami et le patron. Si cela vous semble approprié, manifestez alors votre intérêt pour l'entreprise.

Ensuite, faites en sorte de le connaître mieux et, si tout se passe bien, sollicitez un entretien formel. Si les deux parties sont d'accord, demandez ensuite à rencontrer le patron du patron.

› ***Avez-vous déjà le patron idéal? Ou ne l'avez-vous pas encore rencontré?***

87 / La psychologie de l'entretien d'embauche

La psychologie est importante. La plupart des gens se rendent à un entretien d'embauche dans une attitude de suppliants. Ils sont nerveux et veulent désespérément faire bonne impression.

Ce n'est pas une bonne idée. Le patron est important pour vous, mais vous l'êtes aussi beaucoup pour lui. Vous pouvez contribuer à sa réussite. Vous êtes sur un pied d'égalité lors de cette rencontre. Pour que vous fassiez partie de son équipe, il faut que les deux parties y trouvent leur compte. Votre futur patron a plus d'expérience que vous, mais vous êtes peut-être meilleur que lui à certains égards, ou vous le deviendrez avec l'expérience. Visualisez à quoi cela peut ressembler. Si vous y parvenez, le patron le verra sans doute aussi.

Adressez-vous au patron en être humain qui parle à un autre être humain. Soyez naturel. Soyez vous-même. Ressentez-vous une énergie positive, sentez-vous qu'un contact s'établit entre vous deux?

Si la rencontre est agréable pour vous, elle l'est sans doute aussi pour votre interlocuteur.

- ***Êtes-vous du bon côté de la psychologie de l'entretien d'embauche?***

Au fait, aimez-vous votre patron? Dans le cas contraire, vous avez une bonne raison d'en trouver un qui vous plaise, à l'intérieur ou en dehors de votre groupe actuel.

88 / Votre futur patron est-il comme vous?

L'idéal serait que ce patron soit comme vous – et que, par conséquent, vous soyez comme lui et qu'il soit comme les autres membres de son équipe. Si vous êtes comme votre futur patron, vous serez très probablement comme vos collègues. C'est aussi important que d'être comme le patron, mais il ne sera sans doute pas nécessaire de le valider à l'avance. Faites-lui confiance pour le moment, mais demandez aussi à parler à quelques collègues si cela peut se faire en toute simplicité.

Que signifie être comme son patron? Il est bon de penser dans le même sens, de recourir à un langage similaire, d'apprécier les mêmes choses de la vie, d'être aussi intelligents l'un que l'autre et de ressentir de l'empathie l'un pour l'autre. Bien entendu, la diversité est tout aussi importante, mais

pas dans tous les domaines. S'il n'existe pas entre vous un sentiment fondamental d'acceptation mutuelle, les modes de pensée ou les attributs divergents ne pourront jamais vraiment entrer en ligne de compte.

Posez-vous la question suivante: si j'étais plus âgé ou plus expérimenté que le patron, pourrions-nous inverser nos rôles? Pourrais-je m'imaginer être dans sa peau et lui dans la mienne? Cela aurait-il été positif tant pour l'un que pour l'autre?

Cette question en vaut la peine: *êtes-vous comme votre patron actuel?*

89 / Votre patron a-t-il de l'avenir?

Si votre futur patron vise rapidement des promotions et de plus grandes responsabilités dans son entreprise actuelle ou, possiblement, dans une autre, c'est très positif pour vous. *Si vous et votre nouveau patron atteignez ensemble des objectifs, il est probable qu'il vous emmènera avec lui.*

Comment savoir si votre nouveau patron a de l'avenir?

- Comparez son âge au poste qu'il occupe dans l'entreprise. Est-il jeune, d'âge moyen ou un peu vieillissant? Constatez à quel rythme il est parvenu à son emploi actuel.
- Depuis quand occupe-t-il ce poste? S'il vient tout juste de l'obtenir, les promotions internes rapides sont peu probables.
- A-t-il changé souvent d'emploi? Cela accélère souvent les choses. Les gens qui ont su tirer profit de nombreux changements d'emploi sont plus susceptibles de recommencer.
- Avez-vous l'impression, en lui parlant, qu'il est attaché au poste qu'il occupe ou qu'il est doté d'une très forte ambition et toujours à l'affût de circonstances opportunes?
- Demandez à parler à son patron à lui «afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la trajectoire et de l'avenir de l'entreprise». Bien entendu, abstenez-vous de demander au grand patron ce qu'il pense du patron, mais si vous avez l'oreille fine, vous capterez certains indices.

Si vous décidez de travailler pour ce nouveau patron, faites appel au Principe 80/20 pour voir comment vous pouvez l'aider à se faire valoir et à mériter une promotion. *Demandez-vous: si j'étais le patron, comment me servirais-je du Principe 80/20 et comment aiderais-je le patron à adopter lui aussi cette façon de penser?*

- ***Vous pourriez peut-être faire de même pour votre patron actuel?***

90 / Devriez-vous «congédier» votre patron?

Un bon recours au Principe 80/20 consiste à se demander au moins une fois l'an si l'on devrait «congédier» son patron. J'ai mis «congédier» entre guillemets, car de toute évidence vous ne pouvez pas le renvoyer de l'entreprise. Mais vous pouvez, et devriez sans doute, le renvoyer de votre vie, autrement dit, trouver un meilleur patron.

Un meilleur patron:

- comprend le Principe 80/20 et y fait appel;
- travaille pour une entreprise plus petite à croissance plus rapide;
- est ambitieux et compétent, et il a de l'avenir;
- a de l'estime pour vous et pour les personnes que vous estimez;
- est comme vous;
- développe et élargit vos compétences et votre réflexion;
- vous délègue une partie de son travail et vous laisse le faire sans intervenir;
- est détendu et sûr de lui, et disponible si vous avez besoin d'aide;
- vous emmènera avec lui lorsqu'il aura un poste plus important ou qu'il se lancera en affaires.

- ***Réfléchissez-vous assez à la personne pour laquelle vous travaillez?***

91 / Faut-il vraiment avoir un patron?

Faut-il vraiment avoir un patron, ou est-il préférable de travailler à son compte ou de fonder une nouvelle entreprise?

Voici quelques raisons qui vous justifieraient de faire cavalier seul:

- Être plus autonome.
- Commander son propre navire – être autonome ne signifie pas forcément posséder un navire.
- Pouvoir faire ce que l'on sait faire de mieux et laisser tomber tout le reste.
- Travailler avec des personnes que l'on connaît et estime, et avec personne d'autre.
- Réaliser ses ambitions ou son destin.
- Organiser son propre emploi du temps.
- Gagner plus d'argent.

- ***Classez ces objectifs – quels sont les trois plus importants?***
- ***Dans quelle mesure sont-ils motivants pour vous?***

Chapitre 14

LES GUIDES ABSTRAITS, LES ÉCHECS, LES GAGNANTS ET LE SEXE

Nous verrons ici pourquoi un guide abstrait peut être supérieur à un guide réel, pourquoi nous devrions applaudir l'échec et pourquoi les gagnants devraient se reproduire.

92 / Choisissez-vous un guide abstrait

À 19 ans, Bob Dylan arrive à Manhattan en parfait inconnu, sans qu'on ait annoncé sa venue, et pourtant convaincu d'être un phénomène unique. Dans ses mémoires intitulés *Chroniques*, Dylan écrit: «Il y avait beaucoup de meilleurs chanteurs et de meilleurs musiciens, mais aucun ne se rapprochait de ce que je faisais. Les chansons folkloriques étaient ma façon d'explorer l'univers[1].» Malgré cette incroyable confiance en soi, il a besoin d'un guide. À l'hôpital, au chevet d'un Woody Guthrie plongé dans les affres d'une maladie en phase terminale, il chante les chansons de ce dernier et sa propre chanson, *Song to Woody.* Guthrie n'a peut-être jamais su que Dylan était là ni même qui il était.

Dylan a fait de Woody Guthrie son guide, vraisemblablement sans que ce dernier le sache. Guthrie était pour lui un modèle, puisqu'il osait écrire de *nouvelles* chansons folkloriques. Il était aussi un gourou, un philosophe et l'auteur de chansons très engagées. Cela vous dit quelque chose? Dylan a adopté l'esprit, le rôle et le *pouvoir* de Guthrie[2].

Mes deux guides ont été Bruce Henderson et Bill Blain. J'ai observé Bruce, mais je ne pense pas qu'il ait su qui j'étais. C'était sans importance. J'ai imité sa façon de réfléchir à la stratégie à partir des principes fondamentaux. Je connaissais Bill assez bien, mais je ne pense pas qu'il ait vraiment saisi l'importance qu'il avait pour moi ni à quel point il m'a servi de modèle, avec de formidables résultats.

Bruce a été mon guide abstrait. Bill était en partie réel et en partie abstrait.

› ***Un bon guide abstrait est beaucoup plus facile à trouver qu'un bon guide «réel», et peut même être encore plus gratifiant. Avez-vous un guide abstrait?***

93 / Il est merveilleux d'échouer

Personne n’accueille l’échec à bras ouverts; c’est pourtant ce que nous devrions tous faire.

À la fin de mes 20 ans, j’échouais prodigieusement. J’étais incapable d’effectuer les lourdes analyses financières que mon entreprise adorait. J’ai réagi à cet échec en redoublant d’efforts, en travaillant quatre-vingts heures par semaine, en en faisant toujours plus et en sacrifiant tout le reste à mon travail. Résultat: deux ou trois ans de supplice. Tout cela parce que l’échec m’était insupportable. *J’aurais dû l’accueillir à bras ouverts:*

- Premièrement, parce qu’il pouvait vite mettre un terme à ma souffrance, si je le lui permettais.
- Deuxièmement, lorsqu’on échoue, les possibilités de se reprendre sont minces (dans mon cas, elles étaient nulles).
- Troisièmement, l’échec est instructif: il nous dit quel genre de travail (de relations, de loisirs ou quoi que ce soit d’autre) nous devons éviter, maintenant et à jamais.
- Quatrièmement, il donne des indices sur la manière de réussir: recherchez, entre autres, une entreprise, une relation ou un travail radicalement différent, ou différent sur un point essentiel, du domaine où vous êtes en train d’échouer.
- Cinquièmement, l’échec devrait vous enseigner des vertus précieuses qui vous rendront plus heureux: l’humilité, la compassion envers vous-même et envers autrui, le respect de ceux qui échouent à quelque chose d’important, quelle qu’en soit la raison, la souplesse, l’imagination, la capacité à trouver des circonstances opportunes différentes et inédites (il y en a toujours), et même l’optimisme, car vous n’échouerez plus jamais de la sorte, ou bien, si vous échouez de nouveau, vous saurez rapidement limiter les dégâts.
- Finalement, parce que votre réussite future, lorsqu’elle viendra, sera d’autant plus agréable qu’elle se démarquera beaucoup de votre échec passé.

› ***Avez-vous prodigieusement échoué? Qu’en avez-vous appris?***

94 / La vie sexuelle des gagnants

(N.B.: C'est une métaphore!)

Les organisations, les réseaux et les dirigeants qui sont de grands gagnants devraient se reproduire abondamment. Soutenez les gagnants financièrement et avec les gens les plus qualifiés qui soient.

Trop de gagnants s'enferment dans des monastères ou des couvents, ou optent pour la vasectomie. Ils se la coulent douce, servent leurs clients sans rien changer à leurs méthodes, profitent de commandes qui leur viennent facilement et de marges importantes. Jusqu'à ce qu'un rival améliore leur produit ou en invente un nouveau.

Les gagnants qui n'ont pas de vie sexuelle sont voués à disparaître. Les gagnants qui ont une vie sexuelle normale seront terriblement sous-performants. Les gagnants ont l'obligation évolutionniste d'avoir une vie sexuelle extrêmement riche pour se reproduire de façon exponentielle et engendrer un grand nombre de rejetons bien nantis.

C'est contre-intuitif. Ceux qui réussissent moins ne devraient-ils pas s'efforcer d'améliorer ce qu'ils ont? C'est là un raisonnement normal. Le Principe 80/20 adopte une approche différente. Il faut améliorer et répandre ce qui fonctionne déjà très bien, tandis que les nouvelles générations doivent elles-mêmes s'améliorer et se répandre au plus tôt le plus loin possible. Le Principe 80/20 exerce une énorme pression sur les organismes d'emblée les plus performants pour qu'ils s'améliorent et se multiplient.

Le Principe 80/20 procure aussi aux gagnants les mécanismes intégrés qui leur permettent de continuer à gagner. Sachez vous en servir.

› ***Profitez-vous de tous les moyens à votre disposition pour que vos plus grands succès soient encore plus prolifiques?***

95 / Le cas de Fred

Vous connaissez sans doute des gens qui ont connu de très grandes réussites professionnelles. Cependant, tous ne tirent pas parti des avantages que leur a conférés ce succès jusqu'à présent.

Par exemple, mon bon ami – appelons-le Fred – a connu un succès fulgurant avant l'âge de 40 ans. Il a pris la décision délibérée de ne pas

réinvestir son temps et une partie de son argent dans une nouvelle entreprise, mais plutôt de tâter de la politique et de la philanthropie. Il a aussi accepté des postes d'administrateur externe au sein de prestigieuses organisations. Il passe son temps à voyager et à rencontrer des personnalités en vue.

Toutes ces initiatives sont dignes d'intérêt et lui permettent d'exercer une influence positive. Mais il n'enflamme plus les esprits. Il a cessé de faire ce qu'il faisait de mieux. Il est l'un des meilleurs technologues-inventeurs au monde. Pourquoi n'invente-t-il rien de nouveau? Il semble s'être retiré dans un très agréable monastère.

Si vous marquez des points, faites une pause. Rechargez vos piles. Passez plus de temps en famille. Mais, de grâce, faites ce que vous faites de mieux. À très grande échelle. Si les gagnants ne se reproduisent pas abondamment, leur patrimoine génétique se dégradera. Nous nous complairons dans la médiocrité générale.

› ***Quant à vous, mon ami, si vous êtes comme Fred, vous ne vous amuserez pas autant que vous le pourriez. Pour les gens comme vous, travailler est plus amusant que s'amuser.***

Chapitre 15

REVENONS SUR LE BONHEUR... ET SUR L'AMOUR

Nous faisons ici un retour sur le bonheur, le thème le plus fondamental du Principe 80/20. Vous découvrirez comment être plus heureux, la place qu'occupe l'amour dans ce contexte, pourquoi la théorie du «niveau de bonheur de base» est trop pessimiste et les «sept secrets du grand bonheur».

96 / Soyez plus heureux en modifiant votre entourage

Les cinq personnes que vous voyez le plus souvent – et peut-être les cinq suivantes – affectent beaucoup votre bonheur.

Énumérez par ordre d'importance les dix personnes que vous fréquentez le plus pendant la semaine. Les deux ou trois premières sont celles qui influencent le plus votre bonheur. Il est très difficile d'être vraiment heureux si l'une d'elles vous déplaît (ce peut être votre patron).

Les deux ou trois personnes suivantes ont aussi leur importance pour votre bonheur, et celles qui restent ont sur lui une influence appréciable.

- ***Qui aimeriez-vous voir plus souvent?***
- ***Qui aimeriez-vous expédier en Sibérie?***
- ***Faites-le!***

97 / Le bonheur, la vertu et le cheval de course

Un cheval de course a besoin de séances de galop quotidiennes et de courses fréquentes pour toujours être au mieux de sa forme.

Mais quel est l'intérêt d'un cheval de course? Il sert à gagner des courses. Comment fait-il? Il garde la forme et court vite tous les jours. Qu'est-ce qui fait le bonheur d'un cheval de course? Garder la forme, faire du galop chaque jour et gagner des courses.

De même, pour faire le bien – en termes plus précis, pour être vertueux –, il faut pratiquer la vertu, faire chaque jour quelque chose de bien ou d'utile.

Mais quel est l'intérêt de la vertu?

Cela même: faire chaque jour quelque chose de bien ou d'utile.

Et qu'est-ce qui fait votre bonheur?

Cela même.

La fin et les moyens sont identiques.

› ***Quelle(s) bonne(s) action(s) ferez-vous aujourd'hui pour pratiquer la vertu et être heureux[1]?***

98 / Le bonheur et l'amour

Dans une étude portant sur des personnes extrêmement heureuses, toutes, à une exception près, étaient engagées dans une relation amoureuse. Selon l'éminent psychologue Martin Seligman: «Le fait le plus marquant [...] est peut-être que les personnes mariées sont plus heureuses que n'importe qui d'autre.» (Seligman emploie le terme «mariage» pour désigner les relations amoureuses à long terme, quelles qu'elles soient[2].)

Il y a des exceptions, mais il existe une très forte corrélation entre un niveau de bonheur élevé et une relation à long terme. Dans une certaine mesure, les personnes plus heureuses sont plus susceptibles de se marier et de réussir leur vie de couple. Mais les calculs des statisticiens montrent que vous êtes toujours très susceptible d'être plus heureux si vous vivez une relation à long terme. C'est l'une des hypothèses du Principe 80/20 les plus importantes de ce livre, peut-être même la plus importante.

Il y a plusieurs raisons à cela. L'une d'elles est que les personnes que vous voyez le plus souvent influent considérablement sur votre bonheur. En admettant que vous ayez choisi et que vous gardiez près de vous une personne chère, le fait de voir cette personne plus souvent que toute autre vous donnera de grandes chances d'être heureux.

La présence permanente à vos côtés d'une personne fidèle, d'un véritable pilier, vous protège aussi contre la multitude de difficultés qui ne manquera pas de se produire.

Mais la raison la plus fondamentale est que l'amour sincère est foncièrement altruiste. Nous avons déjà vu que rendre service aux autres est l'une des meilleures façons d'être heureux. Nous avons tous besoin d'une cause extérieure à nous-mêmes. L'amour pour notre conjoint ou conjointe et pour notre famille nous offre des occasions inhérentes de rehausser notre bonheur par la noblesse de nos comportements.

99 / Vivre seul et heureux

Tous ne vivent pas une relation à long terme. Et celle-ci n'est pas toujours souhaitable. Vous êtes peut-être trop jeune pour vivre à deux – et puisque le choix mutuel d'une douce moitié sera l'une des décisions les plus importantes de votre vie, il ne faut rien précipiter. Peut-être aussi traversez-vous le traumatisme d'une rupture ou de la mort de votre partenaire de vie.

Il se peut également que vous ne soyez pas fait pour une relation à long terme. Une grande amie m'a dit: «Je me suis mariée deux fois et j'ai divorcé deux fois, et je suis plus heureuse que je ne l'ai jamais été.»

Ce cas est instructif. Le bonheur de cette amie repose sur trois atouts formidables. D'abord, elle est d'une indéfectible bonne humeur et désire aider les autres. Ensuite, elle est tout entière à un travail qu'elle aime, qui est créatif, de toute évidence utile à ses clients et bien rémunéré. Enfin, elle est très proche des familles d'un frère et d'une sœur, ainsi que d'une demi-douzaine d'amis de longue date qu'elle voit souvent. On peut dire qu'en un sens elle entretient huit ou neuf relations étroites qui présentent les trois principaux avantages d'une relation amoureuse réussie: une compagnie agréable, un ou plusieurs piliers sur lesquels elle peut compter dans l'adversité, et la possibilité d'exprimer un amour sincère à ses êtres chers.

Si vous vivez seul, quelle qu'en soit la raison, vous pouvez être aussi heureux qu'une personne qui vit une très belle relation amoureuse, et ce, pour certaines des mêmes raisons. Vivre seul augmente également vos chances d'avoir un travail que vous aimez.

Si vous avez la chance de vivre en couple avec une personne formidable, songez à nouer une amitié étroite avec une personne seule que vous estimez tous les deux et qui a peut-être besoin d'un ou deux amis de plus.

100 / Le Principe 80/20 et l'attirance sexuelle

L'attirance sexuelle est l'un des plus grands et des plus joyeux mystères de l'univers. Elle répond clairement et de la manière la plus fondamentale à notre impérieux besoin biologique de peupler la terre. Le désir sexuel est aussi exemplaire d'une forme extrême du Principe 80/20: la chimie de l'amour peut se produire en quelques secondes, si bien que vous ressentez

99% d'une attirance sexuelle en 1% du temps et que vous avez sur-le-champ la certitude absolue que cette personne vous est destinée!

Méfiez-vous! La soumission à cet impératif biologique ajoutée à l'intensité d'un sentiment 80/20 devrait vous mettre en garde. Le danger d'un bonheur perdu pourrait vous attendre au tournant. Il existe en théorie de nombreuses personnes auxquelles vous pourriez vous lier; vos hormones incontrôlables feront en sorte de reproduire cet afflux de sang à la tête ou au cœur. Profitez du sexe, mais ne tirez pas automatiquement une conclusion qui pourrait bien être erronée.

Voici quelques autres considérations 80/20:

- Votre partenaire de vie est-il intrinsèquement heureux?
- Vous accepterez-vous l'un l'autre tels que vous êtes, avec toutes vos imperfections?
- Vous engagerez-vous à long terme l'un envers l'autre?
- Partagez-vous essentiellement les mêmes valeurs?
- Serez-vous des amis intimes toute votre vie durant?
- Serez-vous essentiellement «égaux» ou accepterez-vous avec joie certaines inégalités?

S'agissant du choix d'un partenaire de vie, le Principe 80/20 est clair et net: ce peut être votre décision la plus importante.

101 / Votre partenaire de vie est-il intrinsèquement heureux?

Si vous n'avez pas encore choisi votre douce moitié, sachez que le bonheur de cette personne influencera grandement le vôtre. Vous voudrez la rendre heureuse pour votre bonheur et par amour. Ce sera beaucoup plus facile si, d'emblée, cette personne possède une heureuse disposition ou adopte en toute conscience un régime quotidien favorable au bonheur.

Si vous êtes en couple avec quelqu'un de malheureux, il est fort probable que vous serez moins heureux vous-même ou carrément malheureux. Même lorsque deux personnes s'aiment beaucoup, vivre avec quelqu'un qui a une piètre estime de soi et dont les habitudes du bonheur

laissent à désirer est un véritable cauchemar. Tout en étant amoureuses l'une de l'autre, deux personnes malheureuses vont se rendre folles.

Si vous voulez être heureux, choisissez une douce moitié heureuse!

Évidemment, vous êtes peut-être déjà en couple avec une personne malheureuse. Nous avons déjà vu plusieurs façons d'être plus heureux. Le bonheur de l'autre devrait être un projet capital pour chacun de vous.

Le bonheur demande du travail. Toute personne amoureuse voudra rendre son partenaire de vie plus heureux. Ces pages renferment des méthodes 80/20 qui montrent comment y parvenir de manière très constructive.

102 / Pouvez-vous accepter votre partenaire de vie tel qu'il est?

Avec toutes ses imperfections.

Le plus grand «laboratoire de l'amour» au monde, dirigé par John Gottman, un chercheur consciencieux et perspicace, identifie les causes de l'échec et de la réussite du mariage.

Gottman tire, entre autres, une conclusion qui me touche particulièrement. Vouloir changer l'autre, que cela soit le fait d'un ou des deux membres du couple, est une des rares causes de l'échec d'une relation à long terme.

Les raisons en sont souvent insignifiantes. Jane se plaint que son mari ne participe pas suffisamment aux tâches ménagères. D'après ses premières observations, pouvait-elle vraiment s'attendre à ce qu'il le fasse?

Stuart s'énerve parce que Fiona gare mal leur voiture, ne fait jamais le plein et la prend «sans en avoir la permission». Elle est aussi une mauvaise conductrice et refuse de conduire la nuit. L'a-t-il épousée parce qu'elle était une conductrice modèle?

Pour le meilleur et pour le pire.

Prenez le temps d'évaluer de façon réaliste les pires caractéristiques de votre futur partenaire (nous en avons tous) et votre capacité ou incapacité à les accepter.

Si vous ne pouvez pas accepter avec joie, voire avec affection, les défauts d'une personne, ne vous engagez pas avec elle.

Si votre couple échoue parce que vous critiquez votre partenaire pour des insignifiances, c'est votre faute, mon pote. L'amour est aveugle.

› ***Les raisons pour lesquelles une relation échoue ne sont pas nombreuses. Évitez-les. Cela ne devrait pas être difficile.***

103 / Êtes-vous ferme dans votre engagement?

J'ai eu cinq relations sérieuses.

Trois d'entre elles ont échoué pour la même raison et c'était de ma faute.

Les premières années, tout se passait bien. Aucune relation n'allait mal. Mais après un certain temps, j'en venais à me demander si je ne pourrais pas trouver mieux ailleurs. J'examinais mon couple au microscope et ne lui donnais jamais la possibilité de s'enraciner solidement.

Je n'étais pas ferme dans mon engagement. C'était injuste, car la plupart de mes compagnes étaient plus engagées que moi dans notre couple.

La symétrie est importante dans une relation. Celle-ci est fondamentalement fragile si un des membres du couple s'y engage plus que l'autre.

Examinez votre situation. Puis convenez tous les deux de vous engager l'un envers l'autre. Il ne sera pas nécessaire de vous marier, mais que vous vous engagiez publiquement ou non, vous devez vous mettre d'accord sur une durée envisagée. Et vous devez faire le nécessaire pour que votre relation dure au moins aussi longtemps, voire toujours. L'amour n'est pas qu'une émotion. C'est beaucoup de travail. Ne vous investissez pas entièrement et uniquement dans votre carrière ou dans quoi que ce soit d'autre. Donnez-vous d'abord et avant tout à votre vie de couple et, par conséquent, à votre bonheur.

Une relation à vie dure longtemps par définition (du moins l'espère-t-on). Mais *il est certain* que toutes sortes d'obstacles et de difficultés vont surgir.

Avez-vous le partenaire de vie *idéal?*

Dans l’affirmative, engagez-vous auprès de cette personne. Quoi qu’il arrive.

Soyez ferme dans votre engagement. Chassez les doutes. Ne pensez pas une seule seconde à aller voir ailleurs. Faites ce qu’il faut pour que votre couple fonctionne. Ce n’est pas une répétition générale. C’est la réalité.

104 / Ayez de belles journées

J’adore cette citation de Friedman et Rosenman: «Pour avoir une belle vie, il faut commencer par avoir de belles journées[3].» Leur conception d’une belle journée englobe de belles choses et des événements agréables.

Dans les dix prochaines minutes, notez par écrit vingt choses que vous aimeriez faire le mois prochain sans devoir débourser des sommes folles.

Par exemple, rire avec des amis, jouer à un jeu de société, faire une promenade au soleil, jouer au tennis de table, déjeuner dans un pub, préparer un repas pour des amis, dire à quelqu’un que vous l’aimez bien, aller nager, bronzer au soleil, jouer avec un chien ou un enfant, voir un film, appeler un ami perdu de vue depuis longtemps, faire un pique-nique, assister à un événement sportif...

Choisissez le jour, planifiez ce que vous avez envie de faire avec vos amis et intégrez dans cette journée au moins cinq activités que vous aimez vraiment. Ensuite, planifiez de la même façon une journée que vous passerez seul.

Choisissez un autre jour où vous ferez au moins deux choses qui vous font envie et que vous n’avez encore jamais faites.

Assurez-vous d’avoir chaque semaine une belle journée.

Cela demande un peu de planification et d’imagination, et la volonté de se faire plaisir, mais si vous avez plus de belles journées, votre vie sera plus heureuse.

- ***Créez DÈS MAINTENANT votre prochaine belle journée!***

105 / Le plaisir ou l’épanouissement

Le bonheur n’est pas tant un état qu’un processus.

Le bonheur n’est pas un *état de plaisir*, mais bien un *processus d’épanouissement.*

Les plaisirs sont agréables et ne doivent pas être sous-estimés, mais une vie centrée sur le plaisir n’est guère facile. Chacun a besoin d’éprouver un certain sens de l’aventure et de développement personnel. L’épanouissement est encore plus agréable que le plaisir. Ce peut être un processus qui dure toute la vie.

L’épanouissement est un processus d’autodéveloppement, une façon de dépasser ce mois-ci ce que l’on était le mois dernier, de dépasser cette année ce que l’on était l’année dernière.

Les plaisirs sont essentiellement extérieurs, comme les effets du soleil, un bon repas, une course exaltante à moto ou un bain chaud.

L’épanouissement est intérieur; il est relié à soi, non pas à d’éphémères circonstances extérieures. On s’épanouit en dépassant l’être que l’on était auparavant. On s’épanouit en développant son esprit, sa sympathie et son sentiment d’unité avec autrui et le monde, en développant son corps et ses aptitudes, ses prouesses sportives ou autres, sa personnalité et son humanité.

L’épanouissement est un développement personnel qui s’effectue au fil du temps. Il possède tant de dimensions que les moyens de continuer à s’épanouir ne s’épuisent jamais.

- ***Le meilleur moyen d’être plus heureux est de s’épanouir en permanence.***
- ***Comment vous épanouirez-vous aujourd’hui, la semaine prochaine, l’an prochain?***

106 / Déjouez la théorie du «niveau de bonheur de base»

Les psychologues soutiennent que nous possédons tous un «niveau de bonheur de base» auquel nous revenons après avoir vécu des événements exceptionnellement heureux ou malheureux. Cette notion n’est pas dénuée de sens et peut même être réconfortante. Si vous êtes gravement handicapé, votre mobilité réduite et les activités qui vous sont désormais refusées peuvent grandement vous manquer. Mais tôt ou tard, quand vous aurez revu

vos attentes, vous reviendrez vraisemblablement à votre niveau de bonheur de base.

Les psychologues s'accordent souvent pour dire que si une chance exceptionnelle vous sourit, vous serez euphorique pendant un certain temps, puis, lentement mais sûrement, vous redescendrez à votre niveau de bonheur «réel».

L'exemple que choisissent toujours les psychologues est celui des gagnants à la loterie qui, selon eux, peuvent finir par ne pas être plus heureux après qu'avant leur gain important. Ce point de vue est controversé. C'est là un exemple extrême et atypique, et en outre les preuves sont mitigées. Dans l'ensemble, les gagnants à la loterie n'ont jamais possédé de grosses sommes d'argent et ne savent pas les utiliser à bon escient.

De nombreuses personnes peuvent redescendre à un niveau de bonheur antérieur, mais cela n'est certainement pas inévitable. Il est tout à fait possible de devenir plus heureux en permanence, et cela se produit. Nous avons déjà abordé plusieurs façons de rehausser votre niveau de bonheur permanent. L'une des plus efficaces consiste à *rehausser votre niveau d'optimisme.*

Les optimistes sont enclins à être plus heureux et plus épanouis que les pessimistes. Votre optimisme peut être rehaussé en permanence tout autant que votre supposé niveau de bonheur de base.

107 / Résumé: les sept secrets du grand bonheur

1. Choisissez le bon partenaire amoureux.
    - Prenez votre temps et faites un choix consciencieux.
    - Le sexe est formidable, mais l'attirance, l'admiration mutuelle et l'amitié sont plus importantes et plus durables.
    - Choisissez une personne heureuse pour partager votre vie.
    - Envisagez votre vie de couple comme une aventure.
    - Discutez des problèmes potentiels ou de vos divergences de vues avant de vous engager.
    - Partagez un pouvoir égal ou acceptez allègrement vos inégalités.

2. Soyez ferme dans votre engagement envers votre couple.
3. Aimez votre travail.
4. Utilisez votre argent pour assurer votre liberté.
5. Cultivez quelques amitiés importantes.
6. Restez fidèle à vous-même et obéissez à votre conscience.
7. Soyez de plus en plus optimiste.

› ***L'un de ces préceptes représente-t-il un défi? Laquelle de ces mesures rehausserait le plus votre bonheur?***

Chapitre 16

BRÈVE LEÇON D'AMOUR-PROPRE

Avant de réellement pouvoir aimer les autres ou de faire le bien, vous devez cultiver une authentique estime de vous-même et de vos qualités. Voici comment.

108 / L’amour-propre

L’amour, comme la charité, commence par soi-même.

Avant de pouvoir vraiment aimer quelqu’un d’autre, il faut s’aimer soi-même.

Comment peut-on faire le bien si l’on ne voit pas le bon en soi? Faire le bien n’équivaut alors qu’à de la manipulation cynique destinée à se construire une fausse réputation.

Il y a du bon et du mauvais en chacun. Votre tâche consiste à nourrir et à développer ce qu’il y a de bon en vous et les conséquences positives que cette bonté peut générer. Pour accomplir votre destin, vous devez repérer vos 20% de bonté, soit ce qu’il y a de meilleur en vous. Aimez-vous en raison de vos plus belles qualités et apprenez à les déployer pour aider à la fois vos êtres chers et l’ensemble de la société.

Les belles qualités, amplifiées et adroitement déployées, chassent les mauvaises. S’il vous est agréable de faire le bien, vous en élargirez la portée et les effets. L’amour-propre devient un cercle vertueux, le plus agréable de tous les devoirs que vous accomplirez dans votre vie.

- ***L’excès d’amour-propre est excessif: le mot le dit; mais trop peu n’est utile à personne.***
- ***En avez-vous suffisamment?***

109 / L’autocompassion

L’autocompassion est aussi importante que l’amour-propre, voire encore plus.

L’autocompassion consiste à se ménager, à se pardonner quand on commet des erreurs ou des fautes, à ne pas être trop sévère envers soi-même quand on est épuisé ou dépassé par les événements, à ne pas s’acharner sur son rendement ou ses réalisations, à ne pas croire qu’il faille toujours se hisser sur le dessus du panier. Cultiver l’autocompassion, c’est faire preuve

de délicatesse envers soi-même et comprendre qu'il n'y a rien de mal à être pleinement humain, faillible et vulnérable.

L'autocompassion vous émoussera-t-elle ou vous incitera-t-elle à diluer vos normes de conduite?

Non! Assumer la responsabilité d'un échec, c'est admettre sa fragilité et le fait que l'on n'a pas été à la hauteur. Assumer la responsabilité d'un échec, c'est lever la main et dire: «J'ai échoué.»

La nécessité de faire mieux, de rectifier ce qui était médiocre ou mal fait ressort implicitement de cette prise de responsabilité.

L'autocompassion rehausse le bonheur et diminue l'anxiété, tout en nous rendant plus compatissants envers les autres.

- ***Vous arrive-t-il d'être trop sévère envers vous-même?***

110 / Fuyez vos bêtes noires

Je me tire très mal de certaines situations. Vous avez sans doute aussi vos points sensibles. Que devons-nous faire? Apprendre à mieux tolérer ces déclencheurs ou les éviter autant que possible?

Je tends vers la seconde solution. Je ne supporte pas la bureaucratie inutilement pointilleuse, les avocats, les foules, les embouteillages, les gens qui cherchent à se justifier et le manque de soleil. J'ai restructuré ma vie de manière à éviter la plupart de ces irritants.

Notez vos bêtes noires. Comment pourriez-vous les fuir le plus possible? L'effet cumulatif de leur présence ou de leur absence sur votre bonheur et votre stress ne doit pas être sous-estimé.

- ***Les petites victoires peuvent avoir de grandes retombées.***
- ***Quelles sont vos bêtes noires? Que ferez-vous pour les éviter?***

Chapitre 17

L’ARGENT ET LE BONHEUR

Curieusement, des études montrent qu’une plus grande richesse rend en général plus heureux. Mais ce n’est pas systématique. L’argent procure des *occasions* de bonheur, mais tout dépend de l’usage que l’on en fait. Il est le plus utile quand il achète notre liberté et nous permet d’être généreux.

111 / L’argent fait-il le bonheur?

Les études montrent que richesse et bonheur sont fortement corrélés. Bien entendu, il y a des gens pauvres mais heureux, et des millionnaires malheureux. Mais, dans l’ensemble, plus les gens ont de l’argent, plus ils sont susceptibles de se dire heureux ou très heureux.

Le professeur de psychologie Ed Diener, dont les recherches portent sur le bonheur, indique que «les individus aisés sont en général plus heureux que les gens pauvres[1]».

Après des recherches approfondies, Betsey Stevenson et Justin Wolfers ont dit ceci avec certitude: «De nombreux chercheurs ont affirmé que, une fois les “besoins de base” satisfaits, un revenu plus élevé n’est plus associé à un plus grand bien-être, mais nous n’avons rien trouvé qui vienne étayer cette affirmation.» Il n’y a, affirment Stevenson et Wolfers, «aucune preuve de l’existence d’un point de saturation» au-delà duquel une plus grande richesse n’entraînerait pas un plus grand bonheur[2].

Ainsi, une conclusion grossière mais fondamentalement correcte est que *plus d’argent peut vous procurer plus de bonheur*, et c’est généralement le cas.

› ***Le plan que vous avez établi pour être plus heureux comprend-il votre enrichissement?***

112 / Tout dépend de ce que vous faites de votre argent

L’argent peut rendre heureux, mais ce n’est pas systématique.

L’argent procure des *occasions* de bonheur.

Bien que les gens riches soient susceptibles d’être plus heureux, ils connaissent des bonheurs très variables. Tout dépend de ce qu’ils font de leur argent.

C’est lorsqu’il achète la liberté que l’argent est le plus utile: lorsqu’il nous libère du travail ou des activités ennuyeuses ou irritantes et qu’il nous

rend libres de faire ce que nous aimons et jugeons valorisant.

L'utilisation judicieuse de la richesse est un art que beaucoup de gens ne maîtrisent pas d'emblée. C'est un art 80/20 que d'exploiter le temps dont on dispose pour créer du bonheur.

- ***Maîtrisez-vous cet art? Savez-vous à quel point votre temps est précieux si vous pouvez l'utiliser comme bon vous semble? Êtes-vous prêt à devenir riche?***

113 / Le plus heureux usage de l'argent

Le plus heureux usage de l'argent consiste à le donner.

Même à petite échelle, donner son argent est très gratifiant, à condition de connaître personnellement le bénéficiaire.

Donner à une organisation caritative est beaucoup moins susceptible de rendre heureux.

Si vous en venez à posséder une immense fortune, si vous avez accumulé plus d'argent que vous ne pourriez jamais en dépenser avec intelligence, disposer de cet argent sera l'une de vos rares occupations fondamentales. Si vous vous trouvez un jour dans cette situation – pourquoi ne pas vous efforcer de l'être? –, prenez cette responsabilité très au sérieux.

- ***Si vous étiez immensément riche, qui en profiterait et comment?***

Chapitre 18

LES AMIS

Qui sont vos meilleurs amis? Passez-vous assez de temps avec eux? Ressentez-vous de l'admiration pour eux?

114 / Quelle est votre attitude à l'égard de l'amitié?

Imaginez votre vie sans amis, sans même la possibilité de tisser des liens d'amitié.

Cette pensée est insupportable.

Mais nous sommes souvent désinvoltes en matière d'amitié. Ce n'est pas totalement mauvais. Certaines de nos amitiés les plus profondes sont dues au hasard. Vous étudiez peut-être aux côtés d'un inconnu qui deviendra l'un de vos meilleurs amis. Une amie vous présente un de ses amis qui devient l'un de vos meilleurs amis. Vous croisez par hasard dans la rue une connaissance de longue date, et pendant que vous bavardez vous vous découvrez une très forte affinité. Grâce à d'innombrables rencontres, la loterie de la vie regorge d'occasions favorables.

Le Principe 80/20 vous pose trois questions potentiellement gênantes sur vos amitiés:

- Nommez vos cinq meilleurs amis.
- Combien d'amis *vraiment intimes* avez-vous?
- En quoi ces cinq meilleurs amis sont-ils plus importants que tous les autres?

115 / Vos vingt meilleurs amis

Énumérez vos vingt meilleurs amis.

À titre d'information, quel rang votre partenaire/conjoint occupe-t-il dans cette liste? Vient-il avant ou après vos parents et vos enfants? (Détruisez cette liste lorsque vous en aurez terminé avec cet exercice.) Répartissez maintenant un total de 100 points entre ces relations, selon l'importance que vous accordez à chacune.

Un modèle conforme au Principe 80/20 serait le suivant:

- Les quatre premières relations, soit 20% du total, obtiendraient la majorité des points (peut-être 80).
- Il y aurait un rapport constant entre chaque numéro et le suivant. Par exemple: le numéro 2 aurait les deux tiers ou la moitié de l'importance du numéro 1; le numéro 3, les deux tiers ou la moitié de l'importance du numéro 2; etc.

Si le numéro 2 a deux fois moins d'importance que le numéro 1, et ainsi de suite, le numéro 6 ne vaut que 3% du numéro 1 – c'est dire qu'il n'est pas très important.

Combien de temps passez-vous activement avec chacune des personnes de cette liste (regarder la télévision ou toute autre présence passive ne compte pas)?

- ***Passez-vous assez de temps avec vos quelques amis indispensables?***

116 / La théorie du village

Les anthropologues disent que le nombre de relations personnelles importantes et exaltantes que peut tisser l'être humain est limité. En règle générale, nous avons deux amis d'enfance qui comptent, deux amis significatifs à l'âge adulte et deux médecins. Deux partenaires sexuels éclipsent tous les autres. Habituellement, on ne tombe amoureux qu'une fois ou deux, et il y a un membre de la famille que l'on aime plus que les autres.

Le nombre de relations importantes est remarquablement semblable pour tout être humain, où qu'il vive et quel que soit son degré de raffinement ou sa culture.

Ces faits ont conduit les anthropologues à élaborer la «théorie du village». Dans un village africain, toutes ces relations se tissent dans un rayon de quelques centaines de mètres, souvent sur une brève période de temps.

Pour nous, elles peuvent être réparties sur toute la planète et se tisser toute la vie durant. Elles n'en constituent pas moins le «village» que nous avons en tête.

- ***La théorie du village correspond-elle à votre expérience?***
- ***Quelles en sont les implications?***

117 / Le projet de réadaptation de Ballard en Californie

J. G. Ballard cite un programme de réadaptation mis sur pied en Californie pour de jeunes femmes ayant frayé avec des criminels. Elles avaient moins de 21 ans et connu une existence amère.

Bon nombre de ces femmes s'étaient mariées très jeunes et avaient eu leur premier enfant à 13 ou 14 ans. À 20 ans, plusieurs avaient déjà été mariées trois fois. Certaines avaient eu des centaines d'amants ou entretenu des relations intimes avec des hommes qui avaient ensuite été abattus ou incarcérés. À l'adolescence, elles avaient déjà connu toute la gamme des expériences humaines.

Le programme de J. G. Ballard avait pour objectif de les mettre en contact avec des gens d'un autre milieu social, des bénévoles de la classe moyenne, qui se liaient d'amitié avec elles, les invitaient chez eux et leur donnaient ainsi un aperçu d'un mode de vie meilleur.

- ***Ce projet vous plaît-il?***
- ***Auriez-vous envisagé d'y participer comme bénévole?***
- ***Pensez-vous que le fait de vous lier d'amitié avec une jeune personne en manque d'amour est merveilleux et pourrait changer des vies?***
- ***Poursuivez votre lecture pour voir ce qui est arrivé.***

118 / Le programme de réadaptation de Ballard – les résultats

Ce programme a lamentablement échoué.

Ces femmes ont été incapables de nouer quelque nouvelle relation profonde que ce soit. Elles avaient épuisé toutes leurs ressources. Leurs cases relationnelles étaient remplies, et pour toujours.

Il y a une leçon à tirer de cette triste histoire:

- Selon le Principe 80/20, un petit nombre de relations correspond à une proportion importante de la valeur affective totale de toutes nos relations. Une fois que nous avons «rempli nos cases relationnelles», nos

relations subséquentes sont alors superficielles et insignifiantes. Nous tissons nos relations très profondes en premier; celles qui suivent sont de moins en moins enrichissantes.

› ***Remplissez vos cases affectives et relationnelles avec grand soin et sans vous presser.***

119 / Vos amis sont-ils dignes d'admiration?

Nous avons déjà vu que votre bonheur augmente si vous passez plus de temps avec des gens dont vous appréciez la compagnie.

Un autre facteur doit cependant être pris en compte. Dans quelle mesure vos amis sont-ils dignes d'admiration?

Il est tout à fait possible d'avoir de l'estime pour un ami que vous considérez comme un peu voyou. Mais si vous passez beaucoup de temps avec lui, que risquez-vous? Oui, vous pourriez en venir à lui ressembler.

Vous devriez sans doute tisser de solides liens d'amitié avec des personnes que vous admirez.

› ***Quels sont les amis dont vous aimez la compagnie et que vous admirez le plus?***

Chapitre 19

REVENONS SUR L'OPTIMISME ET SUR LE SENS DE L'OPPORTUNITÉ

Nous étudierons ici l'optimisme et le pessimisme à travers les âges et leurs conséquences sur l'histoire; nous verrons comment devenir plus optimiste et comment trouver des circonstances extraordinairement opportunes.

Nous constaterons que l'optimisme et le pessimisme des individus, des groupes et de la société ont des rejaillissements profonds et que l'optimisme débouche sur la prospérité et le bonheur.

120 / L’optimisme, le bonheur et la vertu

L’optimisme et le bonheur vont main dans la main. L’optimisme, c’est l’espérance, et l’espérance regarde vers l’avenir.

L’espérance était pour saint Paul l’une des trois vertus théologales: «La foi, l’espérance et la charité.» L’espérance engendre activement un avenir meilleur.

Le bonheur n’est pas un état permanent. Le contentement peut sans doute être statique, mais le bonheur véritable est tourné vers l’avenir. Il est moins la mesure du présent que l’attente de ce qui sera. «Mieux vaut voyager plein d’espoir que d’arriver au but.»

Lorsque notre vie présente n’est pas agréable, si nous espérons avec confiance qu’elle ira mieux, que nous pouvons faire en sorte d’améliorer notre situation, nous pouvons quand même être heureux.

En devenant plus optimistes, nous pouvons être plus heureux. Et lorsque nous nous sentons plus heureux, nous devenons aussi plus optimistes. C’est un cercle vertueux dans un sens et dans l’autre. L’optimisme et le bonheur sont des vertus qui se soutiennent mutuellement.

› ***Êtes-vous plus heureux qu’avant? Plus optimiste? Êtes-vous d’accord pour dire que bonheur et optimisme vont de pair?***

121 / L’optimisme et les croyances judéo-chrétiennes

Avant Jésus-Christ, des prophètes hébreux, notamment Ézéchiel, Osée et Isaïe, ont prêché une conception de la responsabilité et des progrès personnels qui englobait des idéaux de justice sociale, de clémence et de charité. Le monde pouvait s’améliorer – ils voyaient la main de Dieu aider l’humanité à devenir meilleure et ainsi changer le cours de l’histoire.

De tout temps, en dépit de tout ce qui leur est arrivé, les Juifs n’ont jamais renoncé à leur optimisme, à leur activisme et à leur mission, et ils ont produit des résultats sans commune mesure avec leur nombre.

Si nous devions choisir un seul prophète juif ayant prêché un évangile composé à parts égales de charité, de progrès et d'optimisme, nous ne pourrions faire mieux qu'étudier le personnage énigmatique et très incompris qu'est Jésus-Christ.

Dans l'Évangile selon saint Thomas, il dit: «Le royaume du Père s'étend sur la terre et les hommes ne le voient pas[1].» Les premiers chrétiens croyaient que le Christ avait changé le cours de l'histoire, permettant à chacun, quels que soient sa nationalité, son sexe ou son statut social, d'accomplir des œuvres merveilleusement généreuses et efficaces, et de jouir de la vie après la mort.

Il est difficile d'imaginer une philosophie plus optimiste.

À mon avis, les premiers chrétiens des Ier et IIe siècles ont fondé la philosophie ou la religion la plus attrayante qui soit.

Êtes-vous d'accord ou non avec le fait que l'optimisme est le plus attrayant et le plus efficace lorsqu'il est lié au progrès personnel?

122 / L'optimisme à la Renaissance

À Florence et dans d'autres régions de l'Italie, la Renaissance s'étend généralement sur une assez brève période, soit de 1480 à 1520. En une seule génération, Léonard de Vinci, Michel-Ange et Raphaël révolutionnent les arts, Christophe Colomb met les voiles vers l'Amérique, Luther lance la Réforme et Copernic amorce la révolution scientifique.

La Renaissance puise ses origines dans les trois siècles précédents durant lesquels les cultures byzantine et islamique redécouvrent la philosophie, les mathématiques et les sciences de l'Antiquité gréco-romaine. Ce renouveau des cultures anciennes suscite une nouvelle vague d'optimisme quant à l'humanité et à son avenir. Les philosophes humanistes croient que Dieu veut que les humains contrôlent le monde par la compréhension de ses lois mathématiques et physiques. Comme dans le christianisme primitif, l'humanité est élevée au rang de quasi-divinité.

Au Moyen Âge, vivre, c'est souffrir: subir une succession interminable de pestes, de famines, de guerres, d'oppressions sociales, raciales et religieuses. On ne devient riche qu'en exploitant les autres. Dieu n'est pas

favorable au progrès. S'il a organisé le monde, ce n'est pas pour que les humains s'amusent à le réorganiser[2].

À partir de la Renaissance, même si les guerres et l'oppression se poursuivent, la possibilité de développement humain conduit à des avancées irrévocables en matière de richesse et de bien-être, et finalement à une vision plus bienveillante de tout, de la famille à l'importance de la liberté humaine.

La créativité humaine a tout transformé. Il serait difficile de prétendre que nous sommes supérieurs aux sociétés du Moyen Âge, mais notre créativité a permis, et continue de permettre, l'avènement d'un monde infiniment meilleur. Le progrès est au cœur de la philosophie 80/20, et la créativité efficace, axée sur les résultats, est au cœur du progrès.

- ***Croire au progrès engendre le progrès.***

123 / L'optimisme pendant la révolution industrielle

La fin du XVIIIe siècle a été marquée par deux révolutions qui se sont chevauchées, l'une économique, l'autre politique et sociale. Elles s'inscrivent également dans le prolongement de progrès antérieurs, mais marquent une grande discontinuité dans l'expérience humaine. L'avenir commence à se dessiner.

La première révolution, qui débute en Angleterre et en Écosse vers 1760, est industrielle. Des inventions telles que la première machine à vapeur économiquement viable et le système industriel machinique, instauré dans les moulins et les usines, en sont les principaux moteurs. Les innovations se multiplient à mesure que les entrepreneurs optimistes expérimentent et s'enrichissent.

Au début, la révolution industrielle a mauvaise presse, tel que l'illustrent parfaitement «les noirs moulins sataniques» de l'hymne magnifique de William Blake, *Jérusalem.* Les débuts de l'industrie sont laids, régimentés, durs et, selon les critères actuels, inhumains.

La révolution industrielle fait néanmoins de l'humanité, pour la première fois, une réussite biologique. Tout au long de l'histoire, l'expansion démographique s'était inévitablement heurtée aux obstacles de la peste, de

la guerre, de la malnutrition et de la famine. Un siècle avant Darwin, la vie était résolument darwinienne, une lutte lamentable et vaine pour la survie.

Après 1771, tout change. L'ère de la machine fait son entrée. D'immenses filatures de coton qui utilisent l'eau et la vapeur voient le jour. En 1787, l'Angleterre en compte près de 150. La population de l'Angleterre triple entre 1750 et 1850.

La croissance industrielle est, en quelque sorte, autogame. Dès lors, l'espace urbain génère une valeur économique largement supérieure à celle de l'espace agricole et, à mesure que les villes prédominent, le niveau de vie monte en flèche, passant du simple au double à chaque génération.

124 / L'optimisme et la révolution politique

La seconde révolution est intellectuelle et politique. La raison, plutôt que la superstition, est le credo des philosophes français, anglais et écossais du siècle des Lumières. Certains d'entre eux croient même que l'être humain peut accéder à la perfection. D'où la guerre d'indépendance des États-Unis (1775-1783) et la Révolution française (1789-1794), qui prônent la liberté, l'égalité et la fraternité (même si cela inclut la décapitation d'aristocrates, de prêtres, voire de révolutionnaires si ces derniers ne sont pas suffisamment extrémistes).

En dépit des excès de la Révolution française, la philosophie politique du siècle des Lumières est profondément optimiste et favorable au «peuple». De petites révolutions éclatent au XIX^{e} siècle, mais elles s'éteignent à mesure que le niveau de vie augmente. Dans le dernier tiers de ce siècle, même des hommes d'État conservateurs, tels Otto von Bismarck en Allemagne et Benjamin Disraeli au Royaume-Uni, décident de «faire confiance au peuple» et augmentent le nombre de personnes habilitées à voter lors des élections. On se dirige vers la destination finale – la démocratie du XX^{e} siècle.

Les philosophes de la Grèce et de la Rome antiques étaient extrêmement novateurs, mais leurs sociétés étaient très stratifiées. Il y avait un très petit nombre d'individus au sommet pouvant faire preuve de créativité et une

importante classe d'esclaves que l'on traitait comme des animaux plutôt que comme des humains.

Ce qui fait aujourd'hui la gloire de nos civilisations actuelles est la démocratisation du potentiel personnel. Bien que profondément imparfaites à bien des égards, nos sociétés permettent à la plupart des gens de développer leur créativité et leur autonomie afin d'avoir une vie meilleure, notamment grâce à l'optimisme.

- ***En 1900, le monde avait connu sept siècles d'un extraordinaire progrès économique, politique et social.***
- ***Ce progrès pouvait-il durer, d'après vous?***

125 / 1900-1945: l'optimisme frôle la mort

Durant la première moitié du XX^{e} siècle, les intellectuels, les penseurs et autres façonneurs d'opinion se détournent de la bannière de l'optimisme. Ce n'est pas une coïncidence si cette période a aussi été marquée par un désastre mondial.

La gangrène commence son œuvre en 1900 avec les sombres fantasmes de Freud sur l'inconscient, ou peut-être plus tôt avec la philosophie nihiliste de Nietzsche, les bombes des anarchistes russes, l'art des premiers expressionnistes et l'antisémitisme violent des nationalistes russes, autrichiens et allemands.

Le tragique gâchis de la «Grande Guerre» de 1914-1918, elle-même due en partie à un nationaliste allemand extrême, a préparé le terrain pour les triomphes malveillants de Lénine en 1917 et de Hitler en 1933, et, par conséquent, de la guerre mondiale de 1939-1945. La plupart des intellectuels influents d'Europe deviennent communistes ou fascistes, opposés à l'individualisme, au libéralisme, à la décence humaine et à l'optimisme.

Les philosophies communistes et nazies sont négatives et haineuses; rien de créatif ou d'utile à l'humanité ne peut y croître. De 1917 à 1989, même la survie de l'optimisme et d'autres valeurs occidentales est indécise.

- ***Le pessimisme est dangereux. Il peut menacer la liberté, le bonheur et la décence humaine.***

126 / L’optimisme et les baby-boomers

«Que vous soyez né en 1945, en 1950 ou en 1955, les choses se sont améliorées à chacune des dix-huit premières années de votre vie, *et vous n’y étiez pour rien.*» Voilà ce qu’écrit Peter Thiel dans son merveilleux ouvrage, *De zéro à un*[3].

Les années 1930 et 1940 ont pour toile de fond le krach de 1929, puis la Grande Dépression, Hitler, Staline, la guerre mondiale et la dévastation de l’Europe. Le pessimisme favorise et encourage ces phénomènes.

Ce qui est remarquable est la façon dont la jeunesse des années 1950 et 1960, du moins aux États-Unis, tourne le dos au pessimisme, même face à la possibilité d’une guerre nucléaire. Les miracles économiques européens des années 1950 et le surcroît des occasions opportunes dû à la prospérité et à la formation universitaire à grande échelle ne suffisent pas à expliquer ce revirement. Étudiez la musique populaire de cette période et vous verrez que pour chaque chanson lugubre telle que *Eve of Destruction*, des centaines de chansons parlent d’amour, de paix et de fêtes.

La prospérité n’a pas engendré l’optimisme, c’est tout le contraire qui s’est produit. Une nouvelle génération libertaire a fait fi de la prudence et de la déférence. Après sept siècles de progrès et d’optimisme suivis d’un demi-siècle de destruction diabolique et de pessimisme, nous étions de nouveau sur la bonne voie.

Si l’on parvient à éviter les actualités pour regarder autour de soi, on constate que, depuis 1945, le monde va de mieux en mieux. Les revenus sont plus élevés, les maisons et les centres-villes sont plus attrayants, les soins de santé et l’espérance de vie se sont améliorés, nous avons beaucoup plus de choix, d’ouvertures et de liberté, et nous voyageons beaucoup plus dans d’autres pays. Les produits sont plus légers, moins chers, plus colorés, plus utiles et plus pratiques, et les meilleurs d’entre eux, tels qu’Internet et les téléphones intelligents, n’existaient pas il y a trente ans.

› ***L’optimisme fonctionne. Que pouvez-vous faire à titre personnel pour accroître l’optimisme dans votre entourage?***

127 / L’optimisme et le cyberespace

La science-fiction inspirée sait être extraordinairement visionnaire.

Dix ans avant l'essor d'Internet, William Gibson, qui ne connaît rien à l'informatique, invente le «cyberespace» en tapant sur une vieille machine à écrire:

> «C'est une hallucination consensuelle vécue quotidiennement en toute légalité par des dizaines de millions d'opérateurs, dans tous les pays [...] Une représentation graphique de données extraites des mémoires de tous les ordinateurs du système humain. Des traits de lumière dardés dans l'espace non spatial de l'esprit, un fouillis sidéral et sidérant de données. Comme des lumières urbaines qui s'estompent [...][4]»

L'impact de ce meilleur des mondes sur l'économie et la société est comparable à la découverte du Nouveau Monde par les Européens et à l'afflux de métaux précieux qui en a résulté. Quatre siècles durant, cette découverte a transformé le monde et donné un formidable élan à l'optimisme. Le cyberespace pourrait faire de même dans quelques décennies.

Nous tenons Internet pour acquis, mais il témoigne d'un changement qualitatif dans l'expérience humaine. Le Principe 80/20 est important à cet égard. Une grande partie du temps passé en ligne est du temps perdu ou ne donne que des résultats médiocres. L'astuce consiste à exploiter le cyberespace ponctuellement et judicieusement pour apprendre et créer de nouvelles expériences.

- ***Pourriez-vous réduire de moitié le temps que vous passez en ligne tout en doublant les avantages qu'il vous procure?***

128 / L'optimisme et le changement

On est optimiste lorsqu'on croit que les choses vont aller en s'améliorant, mais il y a là un paradoxe. La plupart des gens – peut-être même tous – ont peur de l'inconnu, hésitent à s'aventurer au-delà de ce qui leur est familier. Mark Twain l'a bien résumé: «Je suis en faveur du progrès; c'est le changement que je n'aime pas.» Cette attitude est un peu la nôtre.

L’optimisme, l’espoir, la confiance en la vie, en nos semblables et en l’univers – ces émotions peuvent vaincre notre peur du changement. S’il est vrai que «chat échaudé craint l’eau froide», le contraire est tout aussi vrai. Si nous entrons pleins d’espoir dans un monde nouveau qui se révèle accueillant plutôt qu’intimidant, en partie par l’accueil induit par notre attitude positive, nous pouvons apprendre à accepter, voire à trouver du plaisir dans le changement et dans le risque. *Le changement est le prix du progrès. Apprendre à accueillir le changement est l’essence même de l’optimisme.*

Le progrès et le changement – en nous-mêmes, dans nos relations, nos réseaux, nos sociétés et dans le monde – sont inséparables. L’espoir est le lubrifiant qui apaise notre peur du changement et la transforme en progrès.

› ***Comment envisagez-vous honnêtement le changement? Êtes-vous capable de stimuler votre espoir personnel afin de conquérir vos peurs, votre timidité et vos blocages face au progrès?***

› ***Croyez-vous que le changement peut accroître grandement vos chances? Comment?***

129 / Comment être plus optimiste

Certains tests prétendent distinguer les optimistes des pessimistes. Des tests peuvent-ils rendre compte d’une caractéristique aussi insaisissable? C’est comme essayer d’épingler un papillon, et tout aussi utile. Mais même s’ils sont fiables, les tests sont hors sujet.

Le fait est que l’on peut se défaire d’une grande partie de son pessimisme. On peut *apprendre* à être plus optimiste. Y a-t-il quelque chose de plus conforme au Principe 80/20? Dans son livre intitulé *Apprendre l’optimisme*, le célèbre psychologue Martin Seligman nous en donne l’explication. La voici, brièvement résumée:

- Nous avons tous un mode explicatif personnel, une manière de nous expliquer les causes d’un événement bon ou mauvais.
- Les pessimistes sont «catastrophistes», tandis que les optimistes sont plus indulgents envers eux-mêmes.

- Les pessimistes supposent que les malheurs durent toujours. Les optimistes pensent qu'ils ne durent pas.
- Les pessimistes pensent que les malheurs sont universels. Les optimistes croient qu'ils sont particuliers.
- Les pessimistes pensent que les malheurs sont de leur faute. Les optimistes en rejettent la faute sur les autres.

- ***Êtes-vous optimiste ou pessimiste?***
- ***Pourriez-vous adopter une manière optimiste d'expliquer les événements?***

130 / Lorsqu'un malheur survient

- Les pessimistes croient que sa cause est permanente. Si j'échoue à un examen, j'en conclus que j'échouerai toujours en tout. Je capitule. L'optimiste supposera que cet incident est provisoire: «J'ai passé un mauvais moment parce que j'étais fatigué.»
- Les pessimistes croient que sa cause est omniprésente. J'arrive dans une ville inconnue et je me fais agresser. J'évite d'y revenir parce que cette ville est dangereuse. L'optimiste se dit: «Je devrais choisir un quartier plus sûr.»
- Les pessimistes intériorisent la malchance et pensent être personnellement en cause. «Ma relation est un échec et je suppose que c'est ma faute.» L'optimiste pense: «J'ai choisi la mauvaise personne. C'est de sa faute.» Il reporte la responsabilité sur quelqu'un d'autre.

Lorsqu'un malheur vous arrive:

- Si vous pensez qu'il durera toujours, demandez-vous s'il ne serait pas provisoire. La vie est longue. Ce malheur pourrait bien ne pas durer. Dans le doute, dites-vous que c'est le cas.
- Si vous pensez qu'il est omniprésent, demandez-vous s'il ne serait pas propre à une circonstance particulière. C'est dans l'ensemble assez plausible.

- Si vous pensez que c’est de votre faute, demandez-vous si quelqu’un d’autre pourrait avoir une part de responsabilité dans cet événement. Il se pourrait aussi que personne ne soit responsable, que ce soit dû à la malchance ou à des circonstances malheureuses.

› ***Soyez comme les optimistes!***

131 / Lorsque de bonnes choses arrivent

Les optimistes se disent:

- Leurs causes sont permanentes. «J’ai de la chance; c’est normal: j’ai toujours été favorisé par la chance.»
- Leurs causes sont universelles. «Je réussis bien en tout. C’est parce que je suis intelligent et bon aux examens.»
- Les causes sont internes. «La présentation de notre équipe a été la meilleure, en grande partie grâce à moi.»

Ces explications sont *pour vous seul.* N’allez pas vous vanter auprès de vos amis et vos collègues; vous auriez l’air prétentieux et cela nuirait à votre popularité.

Les optimistes s’attendent à de bons résultats et saisissent les occasions opportunes qui se présentent. Les pessimistes s’attendent à de mauvais résultats et sont enclins à se dire que les bons résultats sont des coups de chance, provisoires, particuliers ou dus aux autres.

Nous sommes susceptibles de voir et de trouver ce que nous nous attendons à voir et à trouver.

Attendez-vous au meilleur. Dites-vous que cela arrive grâce à vous, même si ce n’est que le fruit du hasard!

› ***Pouvez-vous vous habituer à prendre les événements comme ils viennent et à ne pas les ruminer?***

› ***Pouvez-vous apprendre à vous dire que les bonnes choses qui vous arrivent font partie de votre vie de rêve et que cela vous rend à la fois reconnaissant et sûr de vous?***

132 / Les occasions opportunes intérieures ou extérieures

Les occasions opportunes extérieures, c'est tout ce qui se passe dans votre environnement.

Les occasions opportunes intérieures, c'est tout ce qui se passe dans votre tête.

Les occasions opportunes intérieures doivent avoir la priorité. Vous ne pouvez pas saisir une occasion opportune extérieure sans déjà posséder intérieurement le sens de l'opportunité.

Une occasion opportune intérieure, c'est savoir ce qui vous hissera jusqu'au prochain échelon de votre vie et c'est être prêt à saisir cette chance lorsqu'elle se présentera.

Une occasion opportune extérieure, c'est ce que la vie vous apporte; c'est croire qu'elle vous offrira ce que vous désirez; c'est scruter sans cesse votre environnement dans ce but; c'est sauter sur l'occasion quand le cours des événements vous en donne la possibilité.

Vous pouvez changer la portée des occasions opportunes extérieures en entrant délibérément dans le cours des événements les plus susceptibles de vous apporter la chance que vous souhaitez. Allez là où les occasions opportunes extérieures sont les plus probables.

› ***Ce que vous faites pour être attentif aux possibilités qui s'offrent à vous et être prêt à les saisir peut multiplier infiniment les occasions opportunes.***

› ***Êtes-vous tout à fait prêt à créer des occasions opportunes et à les remarquer lorsqu'elles se présentent?***

133 / Comment trouver les occasions opportunes cachées

- Travaillez pour une petite entreprise à croissance rapide qui sait des choses que tout le monde ignore.
- Associez-vous à quelqu'un de brillant qui recherche aussi (et a peut-être déjà trouvé) une méga-occasion opportune.
- Déménagez à l'étranger. Ce qui s'y démarque de votre expérience pourrait vous permettre de voir ce que personne d'autre là-bas ne voit.

- Déménagez dans une ville ou une petite région qui est la «capitale» d'une nouvelle idée ou d'une nouvelle tendance en train d'émerger.
- Trouvez une idée géniale et mettez-la en pratique dans un contexte différent.
- Voyez-vous faire quelque chose de remarquable que personne n'a encore fait, mais que vous pourriez réaliser.

› ***Que ferez-vous pour attirer votre percée majeure?***

134 / L'occasion opportune voilée

Bismarck, le grand homme d'État du XIX^e^ siècle, a dit: «L'homme ne peut créer le cours des événements. Il ne peut que se laisser porter par lui et tenir la barre.» Bismarck a si bien tenu la barre dans le cours des événements qu'il a gagné trois petites guerres, unifié l'Allemagne et évité à l'Europe un conflit majeur pendant encore vingt ans.

Ses objectifs étaient clairs dès le départ. C'était aussi un homme très impatient. Il s'est néanmoins forcé à attendre le moment opportun, l'occasion favorable. Il a attendu près de dix ans.

Puis, vlan! Il a sauté sur l'occasion, et les événements ont joué en sa faveur.

Voici comment, en essence, l'on guette et saisit une occasion opportune voilée:

- *Définissez clairement vos objectifs de vie*, ou du moins ceux des dix ou quinze prochaines années. Qu'est-ce qui vous élèvera à un plan supérieur d'existence? Ce pourrait être une relation, un emploi ou une carrière, un but précis, un mode de vie souhaité, ou l'occasion de transformer le monde d'une façon qui vous plaise.
- *Réfléchissez quelques minutes chaque jour à votre grand objectif.* Notez-le par écrit (sous une forme codée, si nécessaire) et déposez-le sur votre bureau, sur la table de la cuisine ou sur votre table de nuit. Redites-le avant de vous endormir.

- *Soyez patient.* Attendez-vous à ce que cela prenne des années, voire des décennies.
- *Attendez* le moindre indice, la moindre trouée dans les circonstances qui vous permettrait d'atteindre votre objectif.
- *Sautez sur l'occasion. Agissez vite et avec détermination.*

› ***Si vous souhaitez identifier une occasion opportune voilée, prenez immédiatement ces mesures.***

135 / Le plus beau moment de votre vie

Dans toute vie, il arrive une fois ou deux que les astres s'alignent pour vous offrir une chance exceptionnelle. Ces occasions sont parfois fugaces. Vous ne les remarquez peut-être pas. Ou bien, elles s'estompent avant que vous ne réagissiez. Ou encore, quelqu'un d'autre vous devance.

Il ne suffit pas de le vouloir pour créer des occasions opportunes. Elles se présentent à l'improviste, sous des formes inattendues, souvent dans des circonstances tout à fait imprévues. Elles peuvent naître d'une conversation avec un ami ou une connaissance, d'une lecture, de l'observation de quelque chose dans un pays étranger ou d'une intuition qui émerge du subconscient.

Par essence, très peu de ces occasions potentielles s'avéreront être celles qui transformeront le mieux votre vie et votre influence sur la société. Par essence également, l'une ou l'autre de ces occasions potentielles vous échappera à un moment ou à un autre, que vous les reconnaissiez ou non. Je pense que ce qui distingue les personnes qui saisissent les occasions exceptionnelles réside en partie dans la qualité de leur recherche, mais surtout dans leur capacité à les reconnaître lorsqu'elles se présentent et à faire la différence entre une occasion exceptionnelle et ce qui n'est qu'une simple occasion opportune.

› ***Lorsque les astres s'alignent pour vous faire remporter le gros lot, ne passez pas à côté!***

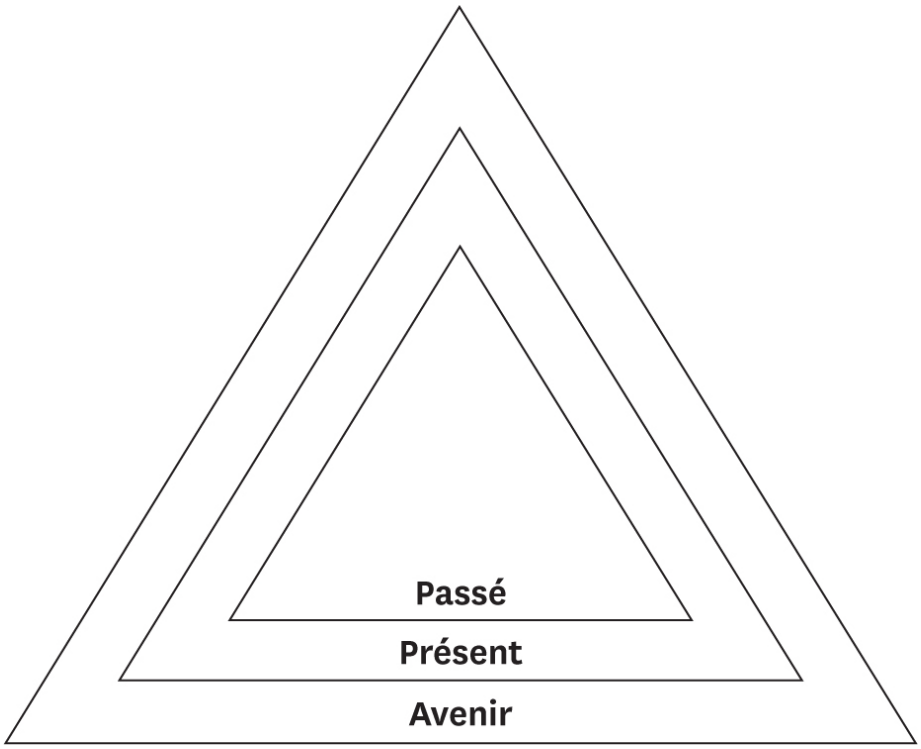
› ***Êtes-vous prêt?***

Chapitre 20

LA TRIADE DU TEMPS

L’éthique protestante du travail: comment la renverser et déclencher votre révolution du temps!

136 / La triade du temps



La conception occidentale du temps est une ligne qui va de gauche à droite. On la trouve, par exemple, dans toutes les représentations graphiques du temps que produisent les entreprises commerciales. Une représentation plus orientale du temps est illustrée ci-dessus. Le passé est enchâssé dans le présent et le présent est enchâssé dans l'avenir.

L'avenir est une dimension du présent et du passé qui nous offre l'occasion de créer quelque chose de mieux.

› ***Comment pouvez-vous tirer parti de votre créativité et de vos atouts passés et présents pour créer un avenir meilleur?***

137 / Le temps est un lien bienfaisant entre le passé, le présent et l'avenir

Le temps est un dispositif cyclique de synchronisation, comme l'horloge en fait la démonstration. Le temps revient toujours, apportant avec lui l'occasion d'apprendre, d'approfondir quelques relations importantes, de générer un meilleur produit ou résultat et de rehausser la valeur de la vie. Nous n'existons pas seulement dans le présent; nous sommes issus du passé et nous possédons un trésor d'associations et d'expériences antérieures.

Notre avenir, comme notre passé, est déjà inhérent à notre présent.

Et notre avenir sera plus éclatant et plus merveilleux si nous tirons parti de ce que nous avons maintenant de plus précieux. Les meilleures aptitudes, les meilleures idées, les meilleures relations et les occasions les plus favorables que nous possédons déjà ou qui se trouvent à notre portée.

L'avantage de voir le temps dans cette optique est que celle-ci souligne la nécessité de porter en nous, toute notre vie durant, *les 20% les plus précieux de ce que nous possédons* – personnalité, habiletés, amitiés, atouts physiques et mentaux – et de veiller à les nourrir, à les développer, à les prolonger, à les amplifier et à les approfondir.

- ***L'avenir peut toujours être meilleur que le présent. Le temps ne vous file pas entre les doigts, vous vous appuyez sur lui.***
- ***Comment pouvez-vous vous appuyer sur votre passé et votre présent pour créer un avenir meilleur?***

138 / La révolution du temps doit être radicale

Bricoler ne sert à rien. Votre but n'est pas de gérer votre temps juste un peu plus efficacement. Si vous n'envisagez pas une solution radicale, un changement total de vos habitudes, il est peu probable que les résultats de votre révolution du temps soient révolutionnaires.

Il n'est pas nécessaire de voir grand. C'est *peut-être* la solution. Mais il est tout aussi important, voire plus probable, de *voir petit.*

Qu'est-ce qui vous demande très peu de temps et produit de formidables résultats? Quelle que soit la réponse, pourriez-vous le faire à une bien plus grande échelle?

La réponse pourrait bien être une *décision* que vous prenez ou une *idée apparemment farfelue* qui pourrait fonctionner à merveille. Dans ce dernier

cas, si votre idée ne fonctionne pas très vite, réduisez vos pertes et passez à votre prochaine idée farfelue.

- ***Quelle mesure révolutionnaire pourrait s'avérer fantastique pour vous?***

139 / Renversez l'éthique protestante du travail

L'éthique protestante du travail est si profondément enracinée en nous, que nous soyons croyants ou athées, qu'un effort conscient est nécessaire pour l'extirper.

Le dur labeur est la philosophie des sots. Il ne mène qu'à de faibles bénéfices. La réflexion approfondie, l'intuition, et faire ce que nous avons nous-mêmes choisi de faire est ce qui procure des bénéfices élevés.

Chaque fois que j'ai envie d'en faire trop, je pense à Ronald Reagan et à Warren Buffett.

«C'est vrai que travailler dur n'a jamais tué personne, dit Reagan d'un ton songeur, mais pourquoi prendre ce risque?»

Buffett attribue sa réussite légendaire à une philosophie de l'investissement qui «frise la léthargie». Il réfléchit beaucoup aux actions qu'il achète. Il en achète très peu et les garde longtemps. S'il travaillait davantage, il ne serait pas aussi riche.

- ***Le temps sera bon pour vous si vous êtes bon avec lui.***
- ***Prenez votre temps.***
- ***Le ferez-vous?***

140 / Affranchissez-vous de la culpabilité

En termes de temps, s'affranchir de la culpabilité signifie arrêter de travailler dur. *Faites ce que vous aimez.*

Les gens qui réussissent le mieux doivent forcément aimer ce qu'ils font. Ce n'est qu'en s'épanouissant que l'on crée une valeur exceptionnelle.

Il ne s'agit pas de moins travailler, mais de limiter les tâches qui vous déplaisent. Picasso était une véritable usine d'art, bien avant Andy Warhol.

Il a pleinement savouré sa vie. Son travail n'était pas exigeant. Quoiqu'intense, sa peinture n'était pas difficile.

D'autres artistes travaillent autrement. Léonard de Vinci peignait très peu, retravaillait constamment ses toiles et a laissé un grand nombre de tableaux inachevés. C'est sans importance. S'il n'avait signé que *La Cène* et *La Joconde* – les deux œuvres picturales les plus célèbres de l'histoire –, sa réputation aurait été à jamais assurée.

Le temps existe pour que vous le dépensiez comme bon vous semble, au travail et dans les loisirs. Quoi que vous fassiez, du moment que vous en profitez, vous n'avez pas de raison de le regretter.

Vous êtes-vous affranchi de la culpabilité, du sentiment de devoir produire, produire encore, produire toujours? Prenez-vous le temps d'être génial? Ou d'être heureux et de répandre le bonheur autour de vous? Dans tous les cas, soyez comme Édith Piaf. *Non, je ne regrette rien.* N'ayez ni regrets ni culpabilité.

141 / Soyez maître de votre temps

Lorsque 80% du temps dépensé rapporte 20% des résultats, il y a fort à parier que ces 80% ont été dépensés sur l'ordre de quelqu'un d'autre.

Les 20% d'individus les plus productifs travaillent à leur propre compte ou se comportent comme si c'était le cas.

Il est très difficile d'utiliser à bon escient le temps dont on dispose si l'on n'en est pas maître.

Évidemment, vous aurez toujours des obligations envers les autres, et il est bon qu'il en soit ainsi pour toutes sortes de raisons. Vous avez des associés, des employés, un vaste réseau de relations desquels vous ne pouvez rien attendre si vous ne donnez rien en retour.

Donnez généreusement.

En définitive, vous seul pouvez cependant concevoir et réaliser votre meilleur travail. Vous seul pouvez vous construire la meilleure vie possible.

Soyez intransigeant sur ce point.

- ***Soyez maître de votre temps.***
- ***L'êtes-vous?***

142 / Soyez excentrique dans votre utilisation du temps

Il est peu probable que vous passiez les 20% les plus précieux de votre temps à jouer les bons petits soldats, à faire ce que l'on attend de vous, à assister aux réunions où l'on compte sur votre présence et en agissant comme la plupart de vos collègues.

Faites-en le moins possible.

Trouvez plutôt les façons les plus excentriques d'occuper votre temps sans risquer d'être mis à la porte.

› ***Lesquelles de vos connaissances sont à la fois efficaces et excentriques? Quelle utilisation font-elles de leur temps?***

Vous devriez imiter tant ce qu'elles font que ce qu'elles omettent de faire.

143 / Les îlots de réussite

Vous souvenez-vous des îlots de bonheur, ces 20% de votre temps pendant lesquels vous êtes le plus heureux dans une journée, une semaine ou plus longtemps?

Intéressons-nous maintenant aux îlots de réussite. Repérez les brèves plages de temps durant lesquelles vous avez atteint un rapport valeur/temps de loin supérieur à celui du reste de la semaine, du mois, de l'année ou de toute votre vie.

Que faisiez-vous dans ces îlots de réussite? Quel genre de travail ou d'activité? Par exemple, étiez-vous en train d'avoir une idée, de rédiger un texte, de persuader quelqu'un, de diriger une équipe ou de vous adonner à toute autre activité de très grande valeur?

Essayez de dégager les caractéristiques communes à tous ces îlots de réussite. *Faites plus, et si possible beaucoup plus de ce genre d'activité.*

Dressez ensuite une autre liste, celle de vos îlots *déserts*, les périodes qui ont été pour vous les plus stériles, où votre productivité a été la plus faible. Qu'ont-elles en commun?

› ***Cessez ces activités!***

144 / Amplifiez les 20% de votre temps qui vous rapportent 80% des résultats

Une fois que vous aurez repéré vos îlots de bonheur et de réussite, vous voudrez y passer plus de temps et trouver d'autres activités du même genre.

Un objectif à court terme, habituellement réalisable, consiste à doubler en l'espace d'un an les 20% du temps que vous consacrez à des activités à valeur élevée.

Cette seule décision augmentera votre bonheur et votre valeur dans une proportion de 60% à 80%.

L'idéal serait d'augmenter de 20% à 100% le temps que vous consacrez à des activités à valeur élevée. Cela pourrait n'être possible que grâce à un changement de carrière ou de style de vie.

Mais pourquoi pas?

› ***Pourquoi ne pas faire ce que vous êtes censé faire, c'est-à-dire être heureux et le plus possible utile aux autres?***

145 / Palmarès des dix utilisations du temps les moins valables

1. Les activités que les autres vous imposent.
2. Les activités qui ont toujours été exécutées de la même manière.
3. Les activités auxquelles vous n'excellez pas.
4. Les activités dont vous ne tirez aucun plaisir.
5. Les activités qui sont constamment interrompues.
6. Les activités que vous ne pouvez pas partager avec au moins un ami.
7. Les activités qui vous ont déjà pris deux fois plus de temps que prévu.
8. Les activités auxquelles participent des collaborateurs peu fiables ou médiocres.
9. Les activités dont le cycle est prévisible et répétitif.
10. Les visioconférences.

› ***Laquelle de ces activités détestez-vous le plus? Comment pourriez-vous l'éliminer?***

146 / Palmarès des dix utilisations du temps les plus valables

1. Les activités qui vous rapprochent de votre objectif global et de votre raison de vivre.
2. Les activités auxquelles vous avez toujours voulu vous adonner (sans l'avoir fait).
3. Les activités qui présentent déjà un rapport temps/résultats de type 80/20.
4. Les méthodes innovatrices qui réduisent le temps nécessaire à faire les choses et multiplient la qualité des résultats.
5. Les activités que les autres jugent impossibles.
6. Les activités qui ont réussi à d'autres dans d'autres domaines.
7. Les activités qui font appel à votre créativité.
8. Les activités dont vous pourriez facilement confier l'exécution à d'autres.
9. Les activités avec des collaborateurs formidables qui mettent le temps à profit avec excentricité et efficacité.
10. Les activités de type «maintenant ou jamais».

- ***Choisissez dès aujourd'hui une de ces activités!***

Chapitre 21

REVENONS SUR LA CRÉATIVITÉ ET L'INVENTION D'UN TERRITOIRE À DÉFRICHER

La créativité est essentielle à la réussite. La méthode 80/20 pour développer la créativité consiste à inventer son propre territoire à défricher. Le *meilleur* moyen d'y parvenir et le *plus facile* consiste à adapter à un nouveau domaine des idées déjà couronnées de succès. Chérissez la solitude et embrassez l'oisiveté pour que puissent émerger vos meilleures idées.

147 / Le Boston Consulting Group (BCG), inventeur de la stratégie d'entreprise

Au milieu des années 1960, le Boston Consulting Group (BCG) cherchait de nouvelles idées pour définir sa pratique du conseil. Bruce Henderson, le fondateur du BCG, ruminait l'idée que la concurrence entre différentes entreprises d'un même secteur obéissait sans doute à des règles qu'il pourrait découvrir.

Il a fusionné deux disciplines vénérables mais bien distinctes: l'analyse financière et l'analyse du marché, puis il a appelé «stratégie» cette nouvelle approche combinée. Il a postulé que, dans un système concurrentiel, les grandes entreprises auraient l'avantage sur les plus petites, puisqu'une plus grande échelle et une plus grande expérience dans la production d'un produit spécifique permettraient une réduction des coûts. L'analyse a prouvé que c'était généralement le cas et démontré l'existence d'une relation entre l'analyse financière, qui s'intéresse aux bénéfices d'une entreprise, et l'analyse du marché qui, dans l'ensemble, ne prenait pas encore en compte l'importance de la part de marché.

La théorie d'Henderson était qu'une part élevée du marché conduirait à un rendement élevé du capital. Il a en outre constaté que cette relation était proportionnelle à la taille relative de chaque entreprise dans un produit ou un «segment» du marché. Sur cette base, BCG a développé des théories raffinées pouvant être vérifiées empiriquement.

Le BCG a également inventé deux graphiques extrêmement utiles: la courbe d'expérience et la matrice BCG qui, au moyen de vaches à lait, de poids morts, de dilemmes et de vedettes, mesure le taux de croissance de chaque domaine d'activité stratégique.

Le BCG a pris les rênes de la stratégie d'entreprise, un domaine qui n'a cessé de s'imposer depuis ce jour. La stratégie d'entreprise est beaucoup plus importante et offre des marges beaucoup plus élevées que l'analyse

financière ou que l'analyse du marché, tout en étant aussi beaucoup plus amusante.

› ***Pourriez-vous inventer un nouveau territoire qui vous appartiendrait en propre en combinant deux disciplines qui, une fois associées, auraient beaucoup plus de valeur?***

148 / Comment Bain & Company ont inventé un territoire à défricher

En 1973, Bill Bain s'est séparé de Bruce Henderson et de sa très prospère entreprise, le BCG, pour fonder Bain & Company, un projet pouvant sembler chimérique. Le BCG «dominait» le territoire de la stratégie d'entreprise. Le seul espoir de Bain & Company était de conquérir le sien. C'est ce que l'entreprise a fait, avec une originalité dévastatrice.

Bill aimait les concepts du BCG; il avait du reste largement contribué à leur développement. Mais tandis que Bruce voulait changer la conception que le monde entier avait de la stratégie, Bill voulait amasser des fortunes pour ses clients, pour son entreprise et pour lui-même. Bain & Company s'est concentrée sur un territoire à défricher, le *processus* de consultation et la façon dont celui-ci pourrait accroître la valeur marchande de ses clients.

Bill croyait qu'un partenariat original entre l'organisation cliente et son cabinet-conseil augmenterait la valeur de chacun.

En 1980, j'ai quitté le BCG pour entrer chez Bain & Company. Les deux entreprises utilisaient les mêmes concepts, mais étaient totalement différentes sur tous les autres plans. Le BCG voulait la bonne réponse; Bain & Company voulait des résultats financiers. Ce faisant, Bain a inventé un nouveau territoire que son entreprise domine toujours.

› ***Quelles idées éprouvées pourriez-vous exploiter d'une manière totalement différente?***

149 / Comment LEK a trouvé par hasard son propre territoire

En 1983, Jim Lawrence, Iain Evans et moi-même avons quitté Bain & Company pour lancer LEK Consulting. Nous n'étions au début qu'une pâle imitation de Bain & Company et n'avions guère de succès. Nous mettions

en œuvre notre héritage commun du BCG et de l'approche de Bain avec ses clients, mais nous tardions à créer notre propre produit.

Puis nous avons eu un coup de chance. Nous avions du mal à attirer des diplômés des écoles de commerce, mais il nous était facile d'engager des «associés en recherche», frais émoulus des meilleures universités. Au bout d'un an, notre structure était *curieuse* et lourde au bas de l'échelle: trois partenaires, seulement quatre experts-conseils possédant une MBA et trente associés de recherche qui, au départ, ne connaissaient rien aux affaires ou à la stratégie d'entreprise.

Comment pouvions-nous exploiter tous ces jeunes talents? Ils excellaient à recueillir des informations et à analyser les concurrents de nos clients. Le pic de 20% de LEK était consacré à la collecte intensive de données et aux analyses quantitatives. Nous avions donc ce que les experts en marketing considéraient depuis les années 1950 comme une mauvaise stratégie: nous faisions ce que nous pouvions produire de mieux plutôt que ce que voulait le marché.

Nous avions pourtant un atout: le petit secret d'Einstein. Nous savions qu'il nous fallait trouver une autre façon d'exploiter les idées fortes que nous avions assimilées au BCG et chez Bain. À force d'essais et d'erreurs, nous avons inventé l'«expertise-conseil en stratégie de fusions et d'acquisitions». Dans les années 1980, les entreprises les plus performantes et les mieux gérées avaient tout intérêt à procéder à des acquisitions, en particulier hors de leur secteur d'activité. Pour ce faire, elles avaient besoin de ce que nous pouvions leur offrir: des informations et des analyses détaillées sur leurs cibles d'acquisition. Nous en sommes venus à doubler chaque année la taille de l'entreprise et à avoir les marges bénéficiaires les plus élevées dans le domaine de l'expertise-conseil.

› ***Pourquoi ne pas délimiter votre propre territoire? Ce n'est pas sorcier, et c'est vraiment amusant. Qui plus est, vous pourriez faire fortune.***

150 / Laissez-vous attirer par les hauts lieux de l'expertise

La place qu'occupe le Principe 80/20 dans la créativité est remarquable. Certaines périodes et certains lieux, minuscules en termes de temps et de

géographie, engendrent une prodigieuse créativité. La Grèce antique au Ve siècle avant J.-C. Le sud de l'Espagne sous domination islamique aux XIIe et XIIIe siècles. Amsterdam et Venise pour l'art depuis le XIVe siècle. Florence et la Renaissance, fortement représentées de 1470 à 1550. Paris entre 1852 et 1870. New York dans les années 1920 et de 1950 à 1970. La Silicon Valley à compter des années 1950. De nos jours, la Silicon Valley et Seattle, et leurs contreparties dans d'autres pays du monde.

Certaines industries ont aussi leurs hauts lieux. L'Allemagne et l'Italie pour la musique et l'opéra aux XVIIIe et XIXe siècles. Plus récemment, Liverpool, Londres, New York et Los Angeles pour la musique. Los Angeles pour les dessins animés et le cinéma depuis les années 1920. Paris et Milan pour la mode. Tokyo et Munich pour les biens de consommation électroniques depuis 1960.

Il existe aussi de très petits hauts lieux connus uniquement des initiés du secteur, notamment Boston pour l'expertise-conseil en stratégie depuis 1963. Dans les années 1960 et 1970, Boston accueillait la majorité des experts-conseils en stratégie de la planète. (Quelle chance pour Boston! Quelle chance pour les experts-conseils en stratégie!)

Personne ne sait exactement comment naissent ces centres de créativité. Pourtant, lorsque leur masse critique a été atteinte, *ils attirent irrésistiblement d'autres créateurs.* Il est beaucoup plus facile d'exercer sa créativité lorsqu'on est entouré de créateurs et de leurs travaux.

- ***Où devriez-vous vous installer?***
- ***Allez-y au plus vite.***

151 / Chérissez votre solitude

Les personnes créatives sont extraverties ou introverties, ou encore, fait assez inhabituel, les deux à la fois dans des contextes différents. La science fait appel à la grégarité, et la créativité exige de pouvoir échanger des idées et de s'en enthousiasmer.

Mais les personnes créatives aiment aussi la solitude. Pour peindre, sculpter, écrire quelque chose de créatif, solutionner des problèmes

mathématiques ou travailler dans un laboratoire, il faut aimer être seul des heures durant.

Certaines personnes, surtout les jeunes, en sont incapables. Le fait d'être laissés à eux-mêmes dans une pièce silencieuse avec un livre pour toute compagnie est ressenti comme une torture. Mais si quelque chose d'abstrait ou de conceptuel vous passionne, vous pouvez en venir à aimer la solitude. Allez marcher seul dans la montagne. Séjournez dans un monastère.

Les distractions sont une tentation permanente.

Verrouillez la porte de votre studio. Réfugiez-vous dans la bibliothèque ou dans une cabane du jardin. Faites une longue promenade en solitaire (les chiens sont permis). Cachez votre téléphone. Si vous travaillez en ligne, fermez tous les autres programmes, les notifications et les applications.

› ***Où et quand aura lieu votre prochain intermède de solitude créative?***

152 / Nourrissez votre créativité

J'ai étudié de nombreux individus très créatifs, vivants et décédés: artistes, écrivains, poètes, musiciens, scientifiques et entrepreneurs. Ils ont tous une vie riche en couleurs. Ils puisent à de nombreuses sources pour se recréer. Par exemple:

- ils fréquentent des lieux agréables – villes, chaînes de montagnes, rivières, ravins ou beaux paysages de campagne;
- leurs lectures dépassent leur champ d'intérêt;
- ils assistent à des conférences et à des séminaires, et ils échangent avec d'autres personnes créatives;
- ils vont au cinéma, au théâtre, au concert; ils prennent part à des activités animées telles que la danse, le chant ou le sport;
- ils visitent des bâtiments historiques, des musées, des galeries d'art, des jardins botaniques, et ainsi de suite;
- *ils travaillent la nuit*, quand leur subconscient les réveille en leur apportant la solution à un casse-tête déconcertant.

Le «génie torturé enfermé dans un grenier» appartient au passé. De nos jours, les créateurs sont dans l'ensemble détendus, complaisants, discrètement excentriques, géographiquement mobiles et parfois aisés grâce à leur créativité.

- ***Apportez-vous assez d'eau au moulin de votre créativité?***

153 / Soyez oisif

La plupart des personnes créatives ne travaillent pas de longues heures.

Elles font souvent des pauses.

Shakespeare s'accordait de longues périodes de repos entre deux pièces.

Charles Darwin faisait de longues promenades. Il prenait son petit déjeuner sans se presser et terminait sa journée de travail avant midi.

Churchill, un grand écrivain et un grand chef d'État, buvait, peignait, lisait et parlait sans discontinuer.

L'oisiveté est essentielle à la créativité. *Celle-ci loge dans le subconscient.*

Les idées doivent mijoter juste sous la surface du conscient avant que le subconscient ne puisse les rassembler et les faire émerger. L'activité risque de bloquer la pensée. Si nous travaillons trop dur, nous pouvons nous lasser d'un problème et capituler.

- ***L'oisiveté donne au subconscient le répit dont il a bien besoin.***
- ***Voulez-vous être plus créati****f?*
- ***Travaillez moins.***

154 / Jetez la plupart de vos idées

Les individus créateurs ont beaucoup d'idées, mais ils jettent allègrement la plupart d'entre elles pour ne garder que les meilleures.

Le Principe 80/20 s'applique aux idées. Très peu sont géniales.

Gardez celles-là précieusement.

Mûrissez-les.

Faites-les éclore.

Prenez-en soin.

Peaufinez-les.

Mettez-les à l’épreuve.

- ***Développez l’idée la plus géniale de toutes.***
- ***Répandez-la avec force et brio.***
- ***Quelle sera votre idée géniale?***

Chapitre 22

LA CROISSANCE ET LA FRUCTIFICATION DE VOTRE CAPITAL HUMAIN

Tous les aspects positifs (et négatifs) de votre personnalité fructifieront avec le temps si vous leur consentez des efforts modestes et constants. Par conséquent, veillez à identifier les traits qui vous démarquent et à les faire fructifier. Vous pouvez également brûler ces étapes si vous décrochez un poste de premier ordre ou si vous lancez votre propre entreprise!

155 / La fructification du capital humain

Vous pouvez faire fructifier tout ce qu'il y a de positif en vous – votre intelligence, vos connaissances, vos aptitudes particulières, vos compétences interpersonnelles, votre capacité à collaborer, votre richesse, votre générosité, votre perspicacité, vos amitiés, votre estime de soi et la valeur que vous accordez aux autres et à vous-même. De petites sommes de croissance composées tout au long de la vie se multiplient ainsi jusqu'à représenter une croissance totale immense.

Mais tout ce que vous avez de négatif peut aussi fructifier, ce qui, sur une vie entière, peut avoir des conséquences désastreuses.

La fructification du capital humain lorsqu'on est jeune – très jeune même – est décisive. Cela explique en partie pourquoi les parents ont la tâche la plus importante de toutes.

Ils peuvent très bien ou très mal éduquer leurs enfants.

Si vos parents étaient incompétents, j'espère que vous avez échappé à leur influence le plus tôt possible et que vous avez trouvé de bons amis plutôt que de mauvais.

L'effet de cette fructification est encore plus important si vous parvenez à réaliser une petite, voire une infime amélioration chaque semaine pendant de nombreuses années.

Le Principe 80/20 nous enseigne cependant que notre énergie vitale, si grande soit-elle, a des limites. Par conséquent, pour être réellement productifs et influents, nous devons non seulement nous améliorer avec constance sur une longue période, mais aussi concentrer notre énergie sur des secteurs et des objectifs restreints.

Votre décision la plus importante pourrait bien être de savoir *ce que vous devez faire fructifier en vous* – selon quelle étendue, et idéalement dans un domaine où vous êtes unique et n'avez pas de concurrents, c'est-à-dire *dans un territoire qui vous appartient en propre.*

- ***Savez-vous de quoi il s'agit?***

- ***Définir votre territoire peut prendre du temps, mais plus tôt vous le ferez, plus tôt vous commencerez à multiplier vos compétences personnelles.***
- ***La fructification du capital humain est souvent amorcée ou accélérée par la création d'une entreprise à croissance rapide qui occupe un territoire lui appartenant en propre ou par l'adhésion à une telle entreprise.***

156 / La fructification du capital humain d'Helena Rubinstein

La fondatrice de l'empire de la cosmétique Helena Rubinstein naît le jour de Noël 1872 dans le quartier juif de Cracovie, en Pologne. Sa mère veut la marier afin de toucher une dot importante et payer les factures du ménage. Ne voyant pas les choses du même œil, Helena quitte aussitôt le domicile familial. Seule, à 24 ans, elle émigre en Australie en emportant avec elle, dit-on, douze petits pots de crème pour le visage que sa mère fabriquait elle-même.

Helena trouve du travail comme domestique, déteste cela, et se rend à Melbourne où elle devient serveuse. Jolie, menue et vive, elle se lie d'amitié avec quatre clients qui vont changer sa vie. L'un est négociant en vins, un autre est peintre, le troisième est imprimeur, et le dernier est un grand importateur de thé, John Thompson. Helena leur fait part de son idée d'ouvrir un salon de beauté. Ses amis prennent son projet au sérieux et lui viennent en aide avec de l'argent et des conseils. L'artiste conçoit un logo inspiré d'un motif égyptien et un dépliant publicitaire que l'imprimeur imprime. Thompson lui apprend à exposer ses produits, à les commercialiser et à en faire la promotion.

Le salon ouvre ses portes vers 1903 et fait immédiatement sensation. Helena tisse une légende autour de ses origines centreuropéennes, courtise de riches clientes et des journalistes, vend des traitements, crée de nouveaux cosmétiques qu'elle fait payer une petite fortune. Désormais, Helena Rubinstein a le vent en poupe. Elle fait la promotion de sa marque à la télévision américaine, s'amuse comme jamais à Paris où elle côtoie des gens riches, beaux et célèbres à qui elle sert du champagne dans des coupes

en or et des canapés sur des plateaux en or. Elle fréquente et soutient Dior, Jean Cocteau, Truman Capote et plusieurs autres. Elle est l'amie de Gary Cooper, des sœurs Gabor, de Gore Vidal, de Salvador Dalí et d'autres mordus de l'autopromotion. Elle fait la connaissance du président Roosevelt et est l'invitée d'honneur de David Ben Gourion. Elle est dessinée par Picasso et peinte par tout un lot d'artistes réputés, dont Graham Sutherland. *La fructification de son capital humain lui a valu la gloire et la fortune.*

- ***À quoi ressemblerait votre vie rêvée?***

157 / La fructification du capital humain de Marie Curie

Marie Curie était l'une des plus brillantes scientifiques de sa génération. Ses découvertes dans le domaine de la radioactivité (un terme de son invention) ont sans doute sauvé plus de vies qu'aucune autre avancée contemporaine. Elle a été la première femme à recevoir le prix Nobel et, à ce jour, la seule à en avoir reçu deux: le premier en physique et le second en chimie.

La fructification de son capital humain s'est faite par vagues successives. Née en Pologne en 1867, Marie Skłodowska ne peut fréquenter l'université, car dans son pays dirigé par les Russes, les études supérieures sont interdites aux femmes. Elle s'engage alors comme gouvernante et amasse la somme nécessaire à des études universitaires à Paris, où elle vit, au sixième étage d'un immeuble, dans une mansarde sans cuisine, dépourvue de chauffage, d'électricité et d'eau, vivant de l'air du temps, parfois même sans manger plusieurs jours de suite. Heureuse de se plonger dans ses études, elle est reçue première de sa promotion à la licence de physique en 1893, et seconde à la licence de mathématiques l'année suivante. Elle tombe amoureuse de Pierre Curie, un professeur, et l'épouse. Le couple travaille en partenariat.

Marie continue de faire fructifier son capital humain en devenant une chercheuse de premier plan dans le champ tout nouveau de la radioactivité et découvre comment celle-ci est générée. Elle fait aussi la découverte de deux éléments chimiques, dont le radium, qu'elle identifie, isole et prouve

qu’il est neuf cents fois plus radioactif que l’uranium, seul élément connu jusqu’alors pour sa radioactivité.

Pendant la Première Guerre mondiale, Marie Curie dirige une flotte d’«ambulances radiologiques» qui sauvent la vie d’environ un million de soldats blessés. Grâce à sa curiosité intellectuelle et à ses expériences novatrices, elle est la personne au monde qui cumule le plus de connaissances sur le radium et la radioactivité. Elle fait preuve, dans des circonstances difficiles, d’une force d’âme et d’un dévouement exemplaires. La leçon qu’elle transmet à tous ceux que fascine un problème intellectuel est claire: soyez le premier à vous immerger dans un domaine nouveau et passionnant, et étudiez-le avec créativité jusqu’à ce que son fonctionnement n’ait plus de secrets pour vous.

- ***Pouvez-vous identifier un domaine, n’importe lequel, où vous seriez le premier et le plus grand chercheur?***

158 / La fructification du capital humain d’Albert Einstein

Cette carrière est facile à comprendre. Bien qu’il ait d’abord été un étudiant indifférent – Albert Einstein détestait recevoir un enseignement et était discrètement rebelle –, *Einstein a vécu «dans sa tête»*. Toute sa vie a été centrée sur des problèmes de physique et de mécanique quantique, dont il a résolu un grand nombre. Mais de nouveaux problèmes et de nouvelles questions surgissaient toujours qui fascinaient, irritaient et défiaient Albert. Sa vie amoureuse et familiale a toujours été à la traîne de sa vie intellectuelle. Ses relations ont été des échecs. Cela ne semble pas l’avoir gêné outre mesure.

Einstein a constamment et progressivement fait fructifier son capital humain, s’enfonçant de plus en plus profondément dans les bizarreries de l’infiniment petit, des atomes, des particules et de toutes ces choses incompréhensibles – à peine compréhensibles même pour Einstein et, j’imagine, pour Dieu aussi.

La vie d’Albert Einstein s’élève de quelques milliers de mètres en 1905, son *annus mirabilis*, dont le couronnement, sa théorie de la relativité restreinte, bouleverse les notions de la physique telle qu’on la connaît

depuis Isaac Newton. Les cinq articles scientifiques qu'il publie en 1905[1], dont celui sur la relativité restreinte, sont exemplaires du Principe 80/20. Einstein écrit ces articles fondateurs en quatre mois seulement, de mars à juin 1905, dans une frénésie d'inspiration, sonnant sur-le-champ le glas de la physique classique. En un laps de temps très court, le cerveau d'une seule personne a transformé notre vision de l'univers.

À compter de ce moment, la réputation d'Einstein grandit. Le lycéen et polytechnicien médiocre est devenu un génie. Sa théorie de la relativité générale, publiée en 1916, constitue un nouveau jalon extraordinaire. Mais Einstein ne ressent ensuite aucun passage à vide. Jusqu'à la fin de sa vie, il se débat avec cette question: Dieu a-t-il joué aux dés avec l'univers? Il y répond par la négative, alors que la plupart de ses pairs intellectuels répondent par l'affirmative. Pouvez-vous imaginer être fasciné par cette question pendant des décennies? Einstein l'a été dans la plus grande joie.

› ***Êtes-vous fasciné comme Einstein par une énigme majeure? Si c'est le cas, vous mourrez heureux.***

159 / La fructification du capital humain de Nelson Mandela

Nelson Mandela a vécu de longues saisons en enfer avant de remarquablement faire fructifier son capital humain. Cet enfer était une minuscule cellule de Robben Island, une île rocheuse, désolée et laide, d'où il pouvait apercevoir l'inaccessible paradis du Cap qu'une peine à perpétuité prononcée en 1964 lui avait à jamais refusé.

Mais Nelson croyait à l'impossible, non pas pour des motifs égoïstes, mais pour ce qu'il estimait être juste. Vers 1980, il a entamé une réflexion sur l'avenir de l'Afrique du Sud. L'ANC (Congrès national africain), dont il était membre, rendait le pays ingouvernable, et la réaction du gouvernement nationaliste était de lui opposer une répression de plus en plus forte. Mandela en est venu à caresser deux idées positives mais improbables, soit qu'une transition pacifique vers la démocratie était possible, et que, tout prisonnier qu'il soit, il était *la personne toute désignée pour mener cette transition à bien.* De nombreux éminents personnages lui ont rendu visite dans sa cellule. Il leur a fait savoir, et par conséquent au monde extérieur –

au Commonwealth, aux Sud-Africains libéraux, à ses camarades de l'ANC et, en particulier, au gouvernement de Margaret Thatcher et à ses oppresseurs nationalistes – qu'il était disposé à faire des compromis et qu'une révolution sanglante pouvait être évitée. *Aucun autre dirigeant de l'ANC n'avait eu cette vision.* Tirant parti de ce mélange unique de charme et de volonté qui le caractérisait, il a mis au défi Pieter Botha, le «grand crocodile» de l'apartheid, de l'aider à éviter une guerre civile. Il a exigé le suffrage universel non racial (une personne, un vote), donnant ainsi aux Sud-Africains noirs la grande majorité, mais il a aussi promis formellement qu'il n'y aurait ni bain de sang, ni communisme, ni socialisme – que la démocratie[2].

Il a entamé des négociations secrètes en 1985. En 1994, il était président de la république d'Afrique du Sud, et populaire dans toutes les couches de la société. Les contes de fées sont rares dans la politique récente. Celui-là est le plus réconfortant de tous.

› ***Il est parfois possible, même en politique, d'agir comme il se doit et d'obtenir d'heureux résultats pour des millions de personnes. Que signifierait pour vous «agir comme il se doit»?***

160 / La fructification du capital humain de Jeff Bezos

Jeff Bezos a toujours été très intelligent et très ambitieux. D'après sa petite amie à l'adolescence, il voulait amasser une fortune «pour aller dans l'espace». Où allait un Américain doué pour faire de l'argent dans les années 1980? À Wall Street. Mais Bezos détestait le caractère formel, l'inutilité, à vrai dire toutes les *mœurs* de Wall Street. Il a commencé à faire fructifier son capital humain à l'âge de 26 ans, au moment de sa rencontre avec David Shaw, un professeur d'informatique qui, en 1988, avait fondé D.E. Shaw & Company (DESCO) pour se spécialiser dans la gestion quantitative des placements. Bezos et Shaw étaient des âmes sœurs, tous les deux incroyablement intelligents, ambitieux et créatifs.

Shaw a été l'un des premiers à croire au potentiel commercial d'Internet. Bezos et lui ont travaillé à un projet de «boutique à tout vendre», devenu le schéma d'Amazon. Les deux hommes étaient convaincus qu'il ne fallait

embaucher que la crème de la crème. Ils ont aussi voulu faire de leur plateforme commerciale l'organisation la plus centrée sur le client de la planète. Ensemble, ils ont eu l'idée d'afficher sur le site les évaluations et les commentaires des clients.

Shaw avait l'intention de lancer l'entreprise dans le cadre de DESCO. Mais Bezos a demandé à Shaw de lui accorder la permission de le faire par lui-même. Dans un extraordinaire élan de générosité, Shaw a accepté. Le 5 avril 1994, Bezos a créé Amazon dans son garage.

Bezos a fait fructifier son capital humain en exigeant des normes élevées dans tous les domaines: prix imbattables, service à la clientèle, livraison et innovation. Il a sacrifié les profits à court et à moyen terme afin de gagner des parts de marché. Il n'est pas facile d'être un employé, un fournisseur ou un sous-traitant d'Amazon, mais le cours de l'action d'Amazon s'est beaucoup apprécié.

› ***Y a-t-il quelque chose que Bezos a fait qui pourrait vous aider à faire fructifier votre propre capital humain?***

161 / La fructification du capital humain de J. K. Rowling

À 24 ans, alors qu'elle est simple employée de bureau, Joanne Rowling est assise dans un train plus lent que prévu et regarde par la fenêtre quand elle imagine soudain l'histoire d'un petit garçon en route vers un pensionnat pour apprentis sorciers. Elle reçoit en quelque sorte un «téléchargement» mental de ce garçon au physique ordinaire, maigrichon, avec ses cheveux noirs et ses lunettes, mais néanmoins doté de facultés magiques. Impatiente d'écrire son histoire, elle la commence le soir même.

L'écriture et la publication du livre s'échelonnent sur sept longues années difficiles. Entre-temps, Joanne se débat péniblement avec des ennuis financiers et souffre de dépression. Les deux choses qui l'aident à se tirer d'affaire sont son bébé, Jessica, et l'histoire de Harry Potter. Elle lutte avec persévérance, écrivant à la main dans des bistrots d'Édimbourg où elle étire un café pendant des heures tout en veillant sur Jessica, bien déterminée à mettre le point final à *Harry Potter à l'école des sorciers (Harry Potter and the Philosopher's Stone)* comme si cela devait être la seule œuvre de sa vie.

Évidemment, il y en a eu d'autres. Publié en 1997, ce livre a enflammé l'imagination de millions d'enfants à travers le monde. J. K. Rowling a écrit six suites à *Harry Potter*, réalisé des ventes de plus de 600 millions d'exemplaires et empoché environ 1,2 milliard de livres sterling en redevances et en droits d'adaptation cinématographique. Elle s'est depuis lancée dans les romans policiers pour adultes sous le pseudonyme de Robert Galbraith, créant Cormoran Strike, un ancien combattant handicapé devenu fin limier et le personnage principal d'une série de sept (jusqu'à présent) captivants livres à succès. Rowling est en outre une généreuse philanthrope, soutenant, entre autres causes, les femmes et les enfants vulnérables. Elle continue de se réjouir de sa bonne fortune et de faire fructifier un peu plus chaque année son capital humain.

› ***Si morose que soit votre vie, puisse l'histoire émouvante de J. K. Rowling vous inspirer et vous donner de l'espoir. Nous avons tous des pouvoirs d'imagination qui dépassent notre entendement.***

162 / Comment faites-vous fructifier votre capital humain et, par conséquent, votre carrière?

Jeff Bezos, Marie Curie, Albert Einstein, Helena Rubinstein, J. K. Rowling et Nelson Mandela ont tous fait fructifier seuls leur capital humain et leur carrière. Bezos a commencé à travailler avec David Shaw, mais c'est lorsqu'il a lancé Amazon en solo que sa carrière a pris son envol. La Sorbonne a été le tremplin de Marie Curie, mais elle y est arrivée par ses propres moyens, sans aucun parrainage ni financement extérieur. Sa carrière repose sur la curiosité intellectuelle, l'expérimentation créatrice et le dépassement des limites de la science. Einstein possédait les mêmes qualités et n'a pas eu besoin de titres universitaires pour faire éclater deux siècles de physique. Comme une princesse paysanne de contes de fées, Helena Rubinstein a bénéficié de l'aide de ses amis riches, mais sa réussite est due à son magnifique esprit d'entreprise et à son imagination. J. K. Rowling a triomphé grâce à son imagination *à elle*, à ses personnages et à ses dons naturels d'écrivaine. Nelson Mandela a troqué une terrible condamnation à perpétuité contre la gloire éternelle.

Tout cela soulève une question qui donne à réfléchir: est-il possible de faire fructifier sa carrière au sein d'une entreprise ou d'une institution que l'on n'administre pas? Si l'on peut s'y hisser au sommet de la pyramide, peut-on lui apporter quelque chose d'une très grande valeur qui n'y existait pas auparavant? Je ne dis pas que c'est impossible, mais que c'est peu probable. Aucun exemple exceptionnel ne me vient à l'esprit; en est-il de même pour vous? Il est beaucoup plus facile d'enrichir le monde à sa manière, en laissant libre cours à son originalité, et ce, même d'une prison de haute sécurité.

Il vous est possible, dans certaines organisations, de doubler d'année en année votre acquis de connaissances – Apple en est peut-être une, ou encore Google ou SpaceX – mais j'ai de sérieux doutes. Lorsqu'il s'agit d'entreprises prospères, sans plus, plutôt que de sociétés en position de tête sur le marché mondial, ou d'une entreprise qui existe depuis plus de dix ans et dont les modèles de réussite sont bien définis, il y est pratiquement impossible de vous surpasser. Pour cela, vous devez posséder votre propre véhicule et la capacité d'y emmener continuellement des jeunes gens encore plus libres et créatifs que vous, puis exiger d'eux un rendement proprement absurde.

- ***Ne vous enlisez pas dans le bourbier de la médiocrité. Libérez-vous!***

163 / Définissez et limitez ce que vous voulez faire fructifier

Vous devez faire fructifier votre carrière ou votre vie, faire en sorte qu'elles *se hissent chaque année à de nouveaux sommets.*

Le Principe 80/20 dit que c'est peu probable, voire impossible, ou alors assez facile.

C'est difficile ou impossible si c'est trop ambitieux *pour vous*, si vous avez visé trop haut. C'est difficile parce que vous faites partie des 80%, pas des 20%. Vous n'êtes pas doué pour cela, vous n'êtes pas efficace. C'est au-dessus de votre échelon de rémunération.

C'est assez facile si vous êtes doué pour cette tâche ou si vous avez découvert quelque compétence, quelque raccourci secret. Vous faites alors

partie des 20% qui atteignent 80%. Par conséquent, faites ce qui est assez facile pour vous.

La différence tient en général à deux facteurs. D'une part, l'adéquation de la tâche avec vos compétences, vos connaissances et vos relations de travail, et d'autre part, la concentration. Le premier de ces facteurs est évident: vous faites ce pour quoi vous possédez des dons distinctifs. *La concentration n'est pas aussi évidente, mais elle est essentielle.*

La concentration consiste à penser petit et non pas grand. C'est réfléchir intensément à ce que l'on veut faire fructifier.

Personne ne peut faire beaucoup de choses à la fois. C'est difficile d'être un bon parent tout en changeant le monde ou en veillant sur un pays. Steve Jobs, Nelson Mandela, la reine Elizabeth II, Margaret Thatcher, Winston Churchill et Albert Einstein en sont la preuve. On ne peut pas en même temps se concentrer sur l'acquisition d'une fortune et être mère Teresa. Un mari et une femme – ou un mari et un mari, une femme et une femme – peuvent se focaliser sur une réussite différente ou sur la même, mais ils doivent savoir clairement de laquelle il s'agit.

- ***Faites-vous fructifier les dons que vous possédez déjà?***

164 / Collines et montagnes

Quiconque réussit quelque chose de valable dans sa carrière sait ce que signifie gravir une colline ou une série de collines. On se fixe un premier objectif: parvenir au sommet de la «colline» ou d'une colline plus éloignée ou plus haute. Il peut s'agir de réussir un examen, d'acquérir une compétence, de se joindre à une entreprise particulièrement fascinante, d'obtenir une promotion, de devenir travailleur autonome et d'atteindre un certain niveau de revenus, d'amasser assez d'argent pour pouvoir occuper son temps à sa guise, de lancer une entreprise qui peut devenir rentable ou de fonder une organisation sociale ou caritative qui récoltera suffisamment d'appuis et de fonds pour répandre ses bonnes œuvres dans le monde.

Mais que se passe-t-il lorsque vous atteignez le sommet de la colline? Si vous êtes irrémédiablement ambitieux et curieux, vous apercevez au loin une montagne qui scintille sous le soleil et vous met au défi de la gravir.

Lorsque vous vous appliquiez à atteindre le sommet de la colline, vous n'étiez pas conscient de la présence de cette montagne, ou si vous l'étiez, elle vous paraissait tout à fait hors de portée. Mais les choses ont changé. Vous avez gravi la colline. La montagne vous attend.

Vous avez acquis une compétence inestimable – vous êtes au sommet de votre carrière – et vous vous demandez ensuite comment la création d'une entreprise ou d'un réseau pourrait rendre cette compétence dix fois, cent fois ou mille fois plus importante. Vous siégez comme député ou comme membre du Congrès, puis envisagez de devenir secrétaire d'État. Une fois devenu secrétaire d'État, vous vous demandez si vous ne pourriez pas être premier ministre ou président. Votre entreprise est viable et profitable nationalement, mais pourrait-elle devenir mondiale?

Pourquoi voyez-vous la montagne qui était préalablement cachée ou sans importance? Parce que vous avez changé: vous êtes plus qualifié, plus confiant, vous avez un acquis de connaissances plus rares, vous avez un plus grand réseau de relations d'affaires. Parce que votre équipe a changé. Parce que vous pensez autrement: vous êtes conscient de la façon dont surviennent et disparaissent les occasions opportunes; vous êtes plus créatif; *vous savez vous créer des occasions profitables comme par magie.*

- ***Avez-vous gravi votre colline? Où est votre montagne?***

165 / La théorie du post-scriptum

J'ai inventé une excellente métaphore de la colline et de la montagne, que j'appelle la théorie du post-scriptum.

L'entrepreneur Sam Altman, qui était président de Y Combinator et dirige maintenant OpenAI, dit toujours souhaiter que son prochain projet, s'il réussit, fasse de ses succès précédents un simple post-scriptum dans son parcours professionnel.

Jusqu'à présent, c'est le cas.

- ***Quel nouveau projet, s'il a du succès, pourrait éclipser tout ce que vous avez réussi jusqu'à présent?***

166 / Comment brûler les étapes pour faire fructifier sa carrière

Lorsque j'étais pensionnaire, le directeur de l'internat a un jour semé l'émoi à l'assemblée des élèves lorsqu'il a nommé préfet d'école un garçon qui n'avait pas d'abord été préfet de résidence[3]. J'ignore s'il a fait cela par inadvertance ou pour reprocher au surveillant de ne pas avoir nommé cet interne préfet de résidence. Quoi qu'il en soit, il a rompu avec la tradition. Mais son geste m'a beaucoup encouragé, car je n'étais pas non plus préfet de résidence tout en étant persuadé de posséder les qualités nécessaires pour être préfet d'école.

Je n'ai jamais atteint ces sommets vertigineux, étant trop anticonformiste pour avoir l'étoffe d'un préfet. Mais il me semble que dans la vie, contrairement à l'école, il est possible, et peut-être *pas si insolite*, de brûler les étapes pour faire fructifier sa carrière en accédant de manière inattendue à un poste de premier plan sans gravir les échelons habituels, ou après un échec spectaculaire.

Lénine, Hitler et Churchill me viennent à l'esprit. Steve Jobs aussi, mais de façon indirecte. Il était à la tête d'Apple, l'entreprise qu'il avait créée mais dont il avait été chassé pour de très bonnes raisons. Après une traversée du désert de dix ans, il a fait un retour triomphal en 1997 lorsque le conseil d'administration, voyant en lui la seule solution à une faillite imminente, l'a réintégré dans ses fonctions. Il a alors fait d'Apple une entreprise majeure et fabuleusement prospère, ce qu'il n'avait pas réussi à accomplir la première fois.

Si vous êtes vraiment très doué ou assez futé pour repérer une occasion opportune qui a échappé à l'attention des autres, rien ne vous empêche d'envoyer paître votre employeur et de fonder votre propre entreprise. Il est souvent *plus facile et plus rapide* d'investir son propre argent ou d'obtenir un soutien financier *pour lancer une entreprise que de gravir les échelons* d'une société existante.

- ***Pourriez-vous faire quelque chose de ce genre?***

Chapitre 23

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE AVEC UN MINIMUM D'EFFORTS

On ne peut pas réussir en étant «intelligent et paresseux» sans un «effet de levier»: il faut que d'autres personnes fassent le plus gros du travail! Je vous révélerai dans ce chapitre sept façons différentes d'augmenter votre effet de levier et votre réussite sans travailler plus dur que vous ne le souhaitez.

167 / Profitez de l’effet de levier pour éviter le travail acharné

Tout au long de ce livre, je défends avec passion l’idée que la meilleure façon de vivre est d’être intelligent et paresseux: viser un très haut rendement tout en se limitant à un nombre raisonnable d’heures de travail.

Qu’est-ce qui est raisonnable? Si votre travail est si agréable que vous le confondez avec vos loisirs, ou si vous préférez travailler plutôt que de faire autre chose, vous avez vraiment beaucoup de chance. Une chance rare. Si vous cessez d’aimer votre travail, arrêtez-vous. C’est à vous que revient la décision de travailler vingt heures par semaine, ou trente, cinquante ou cinq, et c’est très bien ainsi. Il ne faut pas que vous soyez l’esclave des autres ou des usages.

Je suppose qu’il vous est possible d’agir ainsi parce que vous êtes à votre compte et non à l’emploi de quelqu’un d’autre. Si vous travaillez encore pour quelqu’un d’autre et que vous êtes intelligent, vous devez trouver une façon d’arrêter. Vous la trouverez.

Peut-être serez-vous toujours officiellement payé par quelqu’un d’autre, mais si vous êtes maître de votre temps et que vous n’avez effectivement pas de patron, vous êtes un travailleur indépendant. C’est ainsi que cela doit être lorsque vous en avez terminé de votre «apprentissage» et que vous avez délimité et maîtrisé votre champ d’action.

Si vous travaillez à votre compte, vous êtes toujours à l’abri du stress, sauf de celui que vous engendrez vous-même et qui est amplement suffisant. Subir le stress causé par quelqu’un d’autre ne fait pas partie de la description de tâches d’une personne intelligente et saine d’esprit.

Il y a cependant un «mais», et il est de taille:

Pour réaliser de grandes choses tout en étant paresseux, il faut déléguer des tâches.

Il faut un effet de levier.

Vous découvrirez divers effets de levier dans les pages qui suivent.

Choisissez celui qui vous convient le mieux et qui est en parfaite adéquation avec votre mission.

Mais n'y renoncez pas. Il est très peu probable que vous accomplissiez de grandes choses sans lui.

› ***Avez-vous trouvé comment produire un effet de levier? Dans la négative, soyez très attentif à ce qui suit.***

168 / Les disciples

Dans les pages qui suivent, nous allons nous pencher sur six façons d'augmenter l'effet de levier dans votre carrière. Vous pourrez en choisir une ou plus afin d'accroître votre pouvoir et votre influence, et ainsi renforcer votre rayonnement en moins de temps et avec moins d'effort personnel.

Commençons par les «disciples». Les chefs d'entreprise et les dirigeants sont souvent le «goulet d'étranglement» d'une organisation, surtout lorsqu'ils insistent pour faire du zèle et s'immiscer dans toutes les décisions et initiatives importantes. Plus ils en font, moins l'entreprise peut en faire, et plus cela prend du temps, parce que le plus haut responsable est la source même du problème.

Le recrutement et la formation de disciples de confiance est une excellente façon de faire plus avec moins. Si cela a fonctionné pour Jésus, cela peut fonctionner pour vous aussi. L'intérêt des disciples est que vous les entraînez à faire ce que vous pouvez faire. Ils deviennent un prolongement de votre personne. Vous devez leur transmettre tout ce que vous savez, puis vous assurer qu'ils l'ont bien compris et qu'ils sont de bons communicateurs. Ils doivent être dynamiques, sûrs d'eux, autonomes et ambitieux. Lorsqu'ils sont capables de faire ce que vous faites, mais en mieux, vous les lâchez dans la nature, et hop! *vous avez augmenté votre portée et votre influence.* Mieux, vous pouvez cesser de faire tout ce que vous faites actuellement et vous concentrer sur les activités (ou préférablement sur l'activité) pour lesquelles vous êtes extrêmement doué et que vous aimez le plus.

Vos disciples devraient être jeunes – idéalement, vos cadets de quelques dizaines d'années. Ils seront plus énergiques, plus reconnaissants, plus dociles, et ils vous coûteront moins cher. Leur obéissance et leur loyauté seront vitales, car les disciples refléteront votre marque, votre message et votre autorité. Cela ne laisse aucune place à l'hérésie ou à l'autoglorification (votre prérogative).

› ***Avez-vous déjà été le disciple de quelqu'un? Avez-vous des disciples? Aimeriez-vous en avoir?***

169 / La pyramide

La deuxième solution pour augmenter votre effet de levier est ce qu'on appelle la pyramide. Si vous vous approchez du sommet de la pyramide ou si vous pouvez créer la vôtre, cela peut s'avérer une option intéressante.

Il existe de nombreuses définitions de la pyramide. La mienne est la suivante:

- Elle demande de nettement différencier les rôles et les niveaux d'expérience – au moins trois niveaux différents, mais normalement pas plus de cinq.
- Elle n'est *absolument pas* bureaucratique ni hiérarchique pour le plaisir. Elle signifie seulement que l'échelon supérieur délègue *le plus possible* à l'échelon immédiatement inférieur; que ce deuxième échelon délègue au troisième, et ainsi de suite.
- Elle présente trois avantages par rapport à une structure plus traditionnelle:
  - Elle permet à la personne qui occupe l'échelon supérieur de n'assumer que des tâches à haute valeur ajoutée, généralement les plus gratifiantes et les plus agréables.
  - Elle permet aux échelons inférieurs de s'efforcer de s'approprier le plus possible les tâches des échelons supérieurs, ce qui leur permet d'accumuler des connaissances, de faire un travail plus intéressant et, peut-être, de prouver qu'ils ont les compétences requises pour se hisser dans la pyramide.

- Elle est plus rentable, permettant ainsi à l'entreprise de baisser ses prix et de gagner des parts de marché ou d'augmenter ses marges de profit.

- ***Avez-vous déjà fait partie d'une telle structure d'entreprise?***
- ***Est-ce que cela vous plaît?***

170 / Le fonctionnement de la pyramide dans la pratique

L'idée de base est que vous ne devriez jamais faire vous-même ce que peut faire une ressource à moindre coût, c'est-à-dire une personne qui gagne moins que vous. Vous demandez à quelqu'un de moins expérimenté que vous, de moins pointilleux et qui vous coûte moins cher de faire le travail dont vous ne voulez pas et qu'il est capable de faire.

Bien entendu, cette personne ne sera peut-être pas d'emblée aussi efficace que vous ni aussi rapide, mais la différence entre ce qu'il en coûterait si vous faisiez le travail et sa participation peut être si importante qu'elle en vaudra la peine sur le plan économique. Cela lui permettra aussi de s'entraîner à gravir les échelons. C'est une forme extrême mais intelligente de délégation de pouvoir.

Elle présente manifestement des avantages pour la personne qui délègue.

La pyramide est différente du fait d'avoir des disciples, car les disciples gèrent leur propre emploi du temps; ce sont des unités autonomes qui imitent le gourou. La pyramide fonctionne davantage en continu; elle structure l'entreprise de manière à réduire l'activité aux échelons supérieurs afin de produire plus avec moins. Il en résulte davantage de temps pour la pensée créative, qui est l'activité à valeur maximale.

Qui ou qu'est-ce qui trône au sommet de la pyramide? Rien ni personne. Ce n'est qu'un point dans l'espace. Le directeur général existe et se trouve un peu en dessous, mais il ne fait pas grand-chose hormis réfléchir, inspirer les autres, donner des ordres et décider des récompenses. Je le répète: il ne *fait* presque rien, à part réfléchir! L'action ne peut pas chasser la pensée, puisque l'action est pratiquement inexistante.

- ***C'est le Principe 80/20 à l'état pur. C'est magique.***

› ***Comprenez-vous? Pourriez-vous vous joindre à une pyramide ou en créer une?***

171 / Clonez-vous

Le mieux que vous puissiez faire pour vous cloner est d'engager un double qui vous pastichera et vous imitera au point d'avoir l'air d'être vous. Évidemment, cela n'en vaut la peine que si cette personne est moins rémunérée ou moins occupée que vous. Si tel est le cas, le clonage vous permet d'en faire plus à moindre coût et en moins de temps (le vôtre).

Voici quelques exemples de clonage:

- Une personne célèbre rédige ses mémoires ou tout autre livre. Le clone est le prête-plume qui pond le premier jet. Ce clone pourrait même mieux écrire le livre que la personne célèbre et coûter moins cher.
- Votre adjoint de direction rédige vos lettres. Vous n'avez plus qu'à les parcourir avant de les signer. Ou bien, votre adjoint signe aussi vos lettres, ce qui vous évite d'avoir à le faire.

J'ai un ami qui fait payer très cher à des cadres l'adhésion à son club, dont l'un des principaux avantages est la publication fréquente d'un bulletin d'informations de seize pages, rédigé en grande partie par quelqu'un de moins bien rémunéré. Ce bulletin est toujours d'excellente qualité; bien malin qui, même en connaissant les deux individus, serait capable de déceler qui écrit quoi! Le plus curieux est que cet ami dévoile clairement ce système à ses clients. Pour autant que je sache, personne ne s'en est plaint.

› ***Pourriez-vous vous cloner ou être le clone de quelqu'un?***

172 / Augmentez votre effet de levier: le Principe 80/20

Si vous parvenez à savoir dans quel segment de votre entreprise joue le Principe 80/20, vous pouvez en maximiser les revenus sans presque rien faire, si ce n'est un peu de réflexion – un peu d'analyse que vous pouvez facilement déléguer à peu de frais.

Par exemple, le DG d'une entreprise de commerce en ligne que je connais a demandé à ses collaborateurs de calculer la valeur réelle de tous ses clients. Il s'est avéré que *17% des clients produisaient 164% de la valeur réelle*. Certains clients généraient des pertes. Muni de cette information, il lui a été facile de hausser les prix pour les clients non rentables et de «congédier» ceux qui refusaient de payer plus, puis d'essayer d'augmenter ses ventes auprès des 17% de bons clients et de recruter d'autres clients comme eux.

Autre exemple: lorsque mon consortium contrôlait la société Filofax, nous avons constaté que seulement 4% des produits généraient 93% des ventes, 142% des bénéfices et 190% de l'autofinancement. Nous avons abandonné la production des 96 produits déficitaires, augmenté celle des 4% de produits rentables et multiplié la valeur de l'entreprise en sept ans.

Si vous ne faisiez que vérifier la rentabilité de vos produits et de votre clientèle, ce qui demande très peu de temps et d'argent, les résultats pourraient vous surprendre!

› ***Avez-vous fait une analyse de la rentabilité de votre clientèle et de vos gammes de produits?***

173 / Automatisez

Henry Ford a été le premier à automatiser la fabrication des véhicules automobiles en standardisant son produit – le célèbre Ford Model T, disponible en n'importe quelle couleur, du moment qu'elle est noire – et en utilisant un convoyeur mécanique qui amenait la production aux ouvriers, dont chacun effectuait une tâche spécialisée (la chaîne de montage). Résultat, entre 1908, soit juste avant le début de la production de masse, et 1920, le nombre de véhicules fabriqués chaque année est passé de 6 000 à 1250 000, et leur prix a baissé de 63%. Bien entendu, les bénéfices se sont multipliés par un facteur de plus de 200[1].

Les frères Dick et Mac McDonald ont conçu la première chaîne d'assemblage de nourriture, et Ray Kroc l'a commercialisée à travers les États-Unis. Aujourd'hui, cette entreprise compte plus de 35 000 restaurants dans le monde[2].

Au début des années 1970, Ingvar Kamprad a automatisé la fabrication de meubles et leur vente au détail. Il a conçu et vendu ses produits. IKEA réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros et sa valeur est estimée à environ 50 milliards d'euros. IKEA est dix fois plus grande que son concurrent immédiat. L'industrie du meuble n'a connu qu'une croissance annuelle de 2%, alors que celle d'IKEA a été de 14%[3].

Les entreprises de services peuvent aussi être automatisées. Lorsque je travaillais pour le cabinet d'experts-conseils LEK vers 1986, nous avions créé trois produits automatisés qui en sont venus à constituer la majeure partie de notre chiffre d'affaires et qui ont permis d'augmenter considérablement les ventes et les bénéfices.

Lorsque, en 1992, deux collègues et moi-même avons lancé Belgo, un restaurant belge basé à Londres, il s'agissait du premier restaurant automatisé haut de gamme. Nous l'avons vendu six ans plus tard pour vingt fois plus que le montant de notre investissement[4].

› ***Pourriez-vous amasser une fortune en automatisant un produit ou un service?***

174 / Engagez des gens plus compétents

Une des grandes leçons qu'apprennent la plupart des gens très influents, des PDG aux dirigeants politiques, en passant par les entrepreneurs et tous ceux qui contribuent à rendre ce monde meilleur, est de collaborer avec des gens plus compétents qu'eux ou de les embaucher.

Embauchez des gens plus compétents que ceux qui font déjà partie de votre équipe.

Et surtout, plus compétents que vous.

Bill Bain savait cela. Bill n'a jamais voulu être expert-conseil. Cela ne l'intéressait pas. Mais concevoir une formule gagnante pour son entreprise, oui, trois fois oui. Encadrer, motiver et diriger ses seconds, oui. Faire des tonnes d'argent, oui. Dans les années 1980, il dirigeait le cabinet-conseil de loin le plus prospère au monde. Mais être *lui-même* expert-conseil? Il pouvait réfléchir à ce métier mieux que quiconque. Mais l'exercer? Jamais de la vie.

Ainsi, quand, au début de son aventure, un nouveau client demandait à Bill de s'occuper personnellement du mandat qu'il lui confiait, voici ce qu'il faisait. Il planifiait une réunion à laquelle il conviait l'un de ses cinq meilleurs collaborateurs, par exemple Ralph Willard, et le nouveau client à la tête d'une très grande entreprise. Le client connaissait Bill et avait de l'estime pour lui, mais il n'avait jamais rencontré Ralph. Bill échangeait avec le PDG quelques propos aimables, possiblement sur le temps qu'il faisait, ou plus probablement sur l'événement sportif de la veille, puis il se levait et, tout en serrant la main de son invité décontenancé, il lui disait: «Je vous laisse avec Ralph. Il vous plaira. Il est meilleur que moi.» Puis Bill sortait et reprenait l'avion pour Boston.

Le client disait alors quelque chose comme: «Eh bien, Ralph, êtes-vous vraiment meilleur que Bill?» Et Ralph de répondre: «Bill le pense, et on m'a dit qu'il sait très bien jauger les gens.» Les deux hommes s'esclaffaient et le courant passait entre eux.

- ***Vous pouvez tout faire si vous cooptez des gens plus compétents que vous.***
- ***L'avez-vous fait? Le ferez-vous?***

175 / Votre formule

Si vous comptez sur vos disciples ou sur d'autres excellents collaborateurs, il vous faut une formule gagnante. Vous n'aurez pas vraiment commencé tant que vous n'aurez pas conçu votre propre formule, celle qui fera des héros de vos subordonnés.

Il est donc impératif de concevoir une formule gagnante. Si une entreprise humaine, quelle qu'elle soit, n'est pas prospère, l'on peut parier à dix contre un que sa formule n'est pas la bonne. En général, ce n'est pas parce que quelque chose cloche en vous ou chez vos collaborateurs, ni parce que le marketing est déficient ou parce que vous êtes confronté à un adversaire diaboliquement intelligent. *C'est parce que votre formule n'est pas assez astucieuse.*

Il est toujours possible de concevoir une meilleure formule.

Lorsqu'on se penche sur n'importe quelle entreprise de services professionnels à forte croissance, on constate qu'une formule unique, systématiquement mise en œuvre, sous-tend son inexorable progression en termes de personnel et de bénéfices. Il en va de même de tout commerce grand public: les croissances et les bénéfices élevés reposent sur des produits phares dans des marchés ou des créneaux à forte croissance[5].

Le Principe 80/20 est, bien entendu, la formule de référence, mais il y en a d'autres, notamment le Principe de l'étoile, un dérivé de l'un de ces principes ou des deux, ou encore un principe économique totalement différent qui donne de bons résultats. Quoi qu'il en soit, attirer des collègues brillants repose sur une formule cohérente et reproductible.

- ***En avez-vous une?***

Chapitre 24

L’ART DE LA PENSÉE 80/20

Voici une introduction à la «Pensée 80/20». Il s’agit, à la base, d’identifier le très petit nombre de choses qui génèrent des résultats fantastiques contre un minimum d’efforts et de ne faire *que* ces choses-là. Vous constaterez aussi que la Pensée 80/20 est réfléchie, hédoniste, progressive et non linéaire. Efforcez-vous chaque jour de faire quelque chose de très utile qui ne soit ni désagréable ni trop ardu, stressant ou chronophage.

176 / Pensez-vous?

À cette question impertinente, vous répondrez spontanément: «Évidemment que je pense! Qu'est-ce que tu crois, Richard?» Pourtant, ce pourrait être la question la plus importante que l'on vous ait posée depuis longtemps.

Voyez-vous, votre réussite et votre bonheur – que vous soyez ou non épanoui – dépendent infiniment plus de votre façon attentive et stratégique de réfléchir à ce que vous faites. Ce qui compte n'est pas tant *ce à quoi vous pensez*, mais bien *comment vous pensez* et, la plupart du temps, *si vous pensez ou non.*

Les idées gouvernent le monde. La pensée est l'arme secrète des humains dans la guerre biologique des espèces et la seule chose qui donne un sens à un univers par ailleurs aléatoire.

Tout le monde ne pense pas beaucoup, et c'est bien ainsi. La pensée originale est un cadeau des dieux. C'est aussi le cas de la capacité d'agir, de faire avancer les choses, de les mener à bien, de diriger des gens extraordinairement efficaces et dynamiques et de conquérir le monde. Seul un très petit nombre de personnes remarquables peuvent en même temps réfléchir et agir extrêmement bien.

- ***La grande majorité des individus très performants sont soit des penseurs extraordinaires, soit des exécutants extraordinaires, mais pas les deux à la fois.***
- ***Qu'en est-il pour vous? Faites-vous partie des rares personnes capables de faire les deux?***

177 / Penser est difficile, mais plus amusant que travailler dur

Je dois l'avouer: je préfère la réflexion à l'action et le travail épisodique à de longues et difficiles heures de labeur.

Voici quelques arguments en faveur de la réflexion. Les penseurs peuvent travailler beaucoup moins d'heures que les exécutants, et ce n'est pas seulement parce qu'ils sont paresseux. Réfléchir est ardu. Cela peut

même être plus difficile et plus important que travailler dur dix heures par jour.

Comment les humains évoluent-ils? En pensant davantage et en en faisant moins. Prenons l'exemple de l'agriculture. Il y a 300 ans, 98% de la population s'adonnait au travail de la terre au prix d'efforts surhumains. L'existence de ces paysans était épouvantable et éreintante. Ils n'avaient pas de moissonneuses-batteuses. Tout au plus possédaient-ils un bœuf ou une mule. Ils s'épuisaient à la tâche, souffraient néanmoins de malnutrition et affrontaient le spectre de la famine. De nos jours, 2% seulement des habitants s'adonnent à l'agriculture, et non plus 98%, et leur production est de beaucoup supérieure, puisqu'ils utilisent de meilleures techniques et une importante machinerie. Devrions-nous culpabiliser d'avoir dans les champs des moissonneuses-batteuses au lieu de mules et de paysans? Bien sûr que non. C'est la réflexion et non le dur labeur qui fait progresser la société.

Il y a d'autre part des gens qui fuient la réflexion et aiment passer leur vie à travailler dur. Un jour, à Chicago, dans un séminaire auquel je participais, quelqu'un a rapporté ce que les gens lui disaient souvent: «La peur et le stress qu'éprouvent les penseurs lorsqu'ils doivent prendre des décisions me rendraient fou.» Ils sont heureux de travailler dur, et la pensée de devoir faire un travail qui demande de la réflexion les effraie, les dégoûte et suscite leur mépris.

Tout le monde ne tient pas à être un penseur choyé par la vie. Et tous ne peuvent pas non plus limiter leurs heures de travail. Certaines fonctions hautement spécialisées et d'une très grande importance exigent d'«être présent», notamment celles des chirurgiens et des pilotes d'avion.

- ***Mais pour ceux qui aiment la gymnastique mentale, réfléchir est exaltant en plus de les garder jeunes et en santé. Je suis pour.***
- ***Et vous?***

178 / Comment penser 80/20

Le Principe 80/20 met en lumière le déséquilibre intrinsèque entre causes et résultats, intrants et extrants, efforts et récompenses. Les causes, les intrants et les efforts sont répartis en deux catégories radicalement différentes:

- la *majorité*, qui a peu d'impact (les 80%);
- et une *petite minorité* qui produit des résultats majeurs et dominants (les 20%).

Un grand effort génère peu de résultats. Un minimum d'efforts génère le plus de résultats.

Tout l'art du Principe 80/20 consiste à rechercher les petits intrants ou les petites causes qui génèrent le plus de résultats.

En affaires, quels sont les quelques produits, clients ou emplois du temps qui donnent lieu à une grande satisfaction de la clientèle et à des profits élevés?

Dans la vie, qu'est-ce qui vous demande un minimum d'efforts et vous apporte la plus grande gratification? Atteindre un haut degré de satisfaction de la clientèle grâce à votre aptitude naturelle à plaire, par exemple? C'est cela qui débouche sur les choses les plus insaisissables que nous désirons tous: le succès et le bonheur.

On peut aborder le Principe 80/20 selon deux méthodes opposées. D'une part, identifier les produits, les emplois du temps ou les activités qui génèrent d'excellents résultats. On procède alors à une analyse et on examine les résultats – les résultats *découlent* de l'analyse.

L'autre solution consiste à deviner – *conjecturer* est un terme plus respectable – ce qui est le plus important et à en mesurer les retombées.

Quelle que soit la méthode utilisée, on identifie les petites choses qui produisent de grands résultats. Elles existent toujours, parce que le Principe 80/20 est partout. Il suffit de les trouver.

› ***C'est un jeu formidable et c'est aussi la façon la meilleure et la plus efficace de réfléchir à quoi que ce soit.***

› ***Jouez-vous le jeu?***

179 / Comment le Principe 80/20 a été le point de départ de mes études universitaires

L'une des plus belles périodes de ma vie, je l'ai passée de 18 à 20 ans à l'Université d'Oxford. Mais j'y ai très vite été confronté à un dilemme

commun aux étudiants de premier cycle. Il y avait tant à faire: les nombreuses activités para-universitaires, le sport, les discussions existentielles avec des amis, l'alcool, les aventures sexuelles et, dans mon cas, les nuits entières passées à jouer au poker, un loisir qui n'était pas seulement amusant mais aussi essentiel au financement de mes études. Cependant, j'avais aussi de l'ambition et je voulais décrocher un diplôme d'études supérieures. Comment y parvenir sans m'enfermer toute la journée à la bibliothèque?

L'ironie de la chose est que je dois mon salut au fait de m'être trouvé un jour à la bibliothèque bodléienne d'Oxford (officiellement bibliothèque de Bodley), un superbe édifice surmonté d'un dôme, dont l'extérieur était beaucoup plus séduisant pour moi que l'intérieur. Comme c'est l'une des bibliothèques de dépôt légal du Royaume-Uni, on peut y demander n'importe quel livre entreposé dans ses espaces de stockage souterrains. Un jour, sur les conseils d'un ami, j'ai commandé un ouvrage de l'économiste italien Vilfredo Pareto, le *Cours d'économie politique*, publié en 1896-1897. La section où il décrit comment les revenus et la richesse, dans tous les pays et de tout temps, suivent presque exactement le même schéma inégal, m'a fasciné. Pareto n'emploie jamais l'expression «Principe 80/20», mais c'est ce qu'il décrit.

C'est alors qu'une idée m'est venue. *Pouvais-je tirer parti de cela dans mes examens finaux?* Il me faudrait écrire onze exposés sous forme de réponses à trois ou quatre questions. Je me suis procuré les questions des examens des vingt dernières années. Il y avait pour chaque épreuve une somme et une variété époustouflantes de questions, mais je me suis dit que certaines d'entre elles seraient toujours posées d'une manière ou d'une autre. Et elles l'étaient! Il y avait toujours, par exemple, une question sur les causes de la Révolution française, de la Première Guerre mondiale, de la Révolution russe et de l'ascension de Hitler. J'ai choisi les six questions les plus populaires pour chaque épreuve et limité mes études à ces sujets en pariant qu'ils reviendraient. Et c'est ce qui est arrivé! Bingo! J'ai obtenu un diplôme d'enseignement supérieur sans beaucoup étudier, en me concentrant sur les questions clés.

- ***Lorsque j'ai obtenu mes résultats, j'ai décidé de faire du Principe 80/20 mon meilleur ami.***
- ***Pourquoi ne pas faire de même?***

180 / D'autres exemples de la Pensée 80/20

Ai-je fait appel à l'Analyse 80/20 ou à la Pensée 80/20 lorsque j'ai épluché les copies d'examens pour trouver les sujets qui revenaient le plus souvent? C'est un cas limite, car il y a eu un tout petit peu d'analyse, mais le simple fait de passer en revue les copies d'examens m'a soufflé les réponses sans que j'aie à faire de calculs, car les questions les plus populaires sautaient aux yeux.

Est-ce l'Analyse 80/20 ou la Pensée 80/20 qui m'a amené à conclure que les industries à forte croissance offriraient les meilleures occasions d'affaires? C'était la Pensée 80/20. Je n'ai fait aucune analyse, car la réponse me paraissait tout à fait intuitive et évidente. À ce jour, je n'ai toujours pas fait d'analyse; elle ne m'apparaît pas utile. Soit on comprend, soit on ne comprend pas. En outre, démontrer la réalité de ces «occasions opportunes» est une entreprise assez nébuleuse. Pourtant, je suis sûr qu'elles existent. *Je sais* qu'elles existent, car j'ai plusieurs fois fait fortune en investissant dans des entreprises à forte croissance, même lorsqu'elles étaient minuscules (Betfair en est un excellent exemple).

Mon associé d'antan, le grand Iain Evans, était un brillant analyste; l'une de ses affirmations les plus profondes était la suivante: «Ce n'est peut-être pas statistiquement significatif, mais je peux te dire que c'est significatif.» Il voulait dire par là que c'était si manifestement vrai que toute analyse était superflue.

- ***Si vous deviez analyser une chose avant d'y croire, vous passeriez à côté d'un tas de choses utiles, par exemple tomber amoureux.***
- ***Pour une vie meilleure, pratiquez la Pensée 80/20 beaucoup plus souvent!***

181 / L'hypothèse est la réponse

Marshall McLuhan a prononcé cette phrase célèbre: «Le média est le message.» Il voulait dire que la nature du média de communication dominant compte plus que le contenu du message qu'il transmet. L'alphabet a transformé la vie humaine – les mots et leurs significations ont conduit les enfants à des automatismes de pensée et d'action. Les informations visuelles et auditives ont perdu du terrain, tandis que l'imprimé et les livres en ont gagné. Ce processus s'est considérablement amplifié lorsque Gutenberg a inventé l'imprimerie à caractères mobiles. Les livres, qui pouvaient être imprimés plutôt que copiés à la main par des scribes, ont constitué la première marchandise uniformément reproductible, ce qui a conduit (bien qu'il ait fallu attendre quelques siècles) à la chaîne de montage et à la production de masse. De même, les technologies de l'électricité et de l'électronique ont dévalorisé les livres et l'analyse, et revalorisé l'apprentissage visuel et l'imagination, comme le démontre parfaitement Internet. Les actualités disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept et trois cent soixante-cinq jours par année nous font vivre aujourd'hui, malheureusement, dans un village global[1].

L'équation *«Le média est le message»* peut sembler désinvolte, mais elle est très profonde.

Au risque de sembler et d'être désinvolte plutôt que profond, je pense qu'en ce qui a trait au Principe 80/20, *l'hypothèse est la réponse.*

L'hypothèse est très souvent plus importante que l'analyse et peut même rendre l'analyse inutile. Il est parfois préférable de deviner la réponse et, si vous êtes sûr qu'elle est vraie, d'agir en conséquence de manière décisive plutôt que d'amasser quantité de données. La collecte de données demande du temps et de l'argent. Elle peut coûter cher ou conduire au gaspillage, et elle peut aussi vous causer du tort. En affaires, souvent aussi dans la vie, la concurrence existe bel et bien. Si vous ne faites rien – acquérir une entreprise, embaucher quelqu'un de brillant, vous associer à un génie, demander l'être aimé en mariage, devenir le meilleur ami de quelqu'un, acheter une maison, arriver à temps à l'hôpital – quelqu'un d'autre pourrait le faire et, très souvent, le fera.

› ***Lorsqu'il s'agit de questions importantes, prenez l'habitude de formuler rapidement des hypothèses exactes.***

182 / Adoptez la Pensée 80/20

J'ai sans doute réfléchi et écrit plus que n'importe qui d'autre au monde sur le Principe 80/20, mais je sais à quel point il est facile, dans le tohu-bohu de la vie quotidienne, de se rabattre sur les schémas traditionnels de pensée et d'action. Il est:

- facile de penser à tout, d'être exhaustif plutôt que sélectif;
- facile de foncer et de s'atteler aux tâches quotidiennes sans se demander si elles sont exceptionnellement utiles à qui que ce soit et si elles pourraient être laissées de côté;
- facile de faire tout ce que tout le monde fait – par exemple, travailler dur, faire ce qui ne fait pas avancer les choses, perdre du temps en ayant l'impression de toujours en manquer –, ce qui se résume à «agir sans réfléchir»;
- facile de croire que nous sommes dans la moyenne, alors qu'à notre meilleur niveau et dans ce que nous faisons de mieux, nous sommes des perles rares;
- facile de nous contenter de ce qui a été fait de mieux dans tous les domaines au lieu de viser une merveille que nous pouvons imaginer et qui n'a pas encore été concrétisée;
- facile de ne pas penser au Principe 80/20 pendant toute une journée, alors qu'il est à portée de main, prêt à nous rendre service de mille et une façons.

Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais mes plus belles journées sont celles où *je pense au Principe 80/20 matin, midi et soir.* Celles où je me détends, où je souris et ris le plus.

› ***Essayez!***

183 / La Pensée 80/20 est réfléchie

La Pensée 80/20 a pour but de susciter l'action qui, sans grande dépense d'énergie, provoquera des améliorations marquées dans votre vie et dans celle des autres. Le type d'action souhaité requiert de l'intuition. L'intuition

nécessite la réflexion et l'introspection, parfois aussi un supplément d'information, mais pas toujours ou régulièrement. *Le cerveau dispose déjà de beaucoup plus d'informations que nous ne pouvons l'imaginer.*

La pensée qui a cours aujourd'hui est généralement précipitée, opportuniste et gradualiste – par exemple, ceci est bon ou mauvais, quelle en est la cause? Les causes sont souvent insondables, elles se présentent sous forme d'amas inextricables ou indistincts et sont fortement influencées par vos antécédents, votre expérience et vos œillères soigneusement cultivées. Il est d'ordinaire plus facile, plus rapide et plus pacifique d'éliminer les problèmes que d'identifier les coupables. Cela demande souvent de penser à contre-courant des normes et de tolérer l'ambiguïté et le paradoxe.

La pensée traditionnelle est rationnelle et analytique. La Pensée 80/20 est intuitive et prend sa source dans le subconscient.

La véritable réflexion est rare en raison de notre impatience et de notre besoin d'aller toujours plus vite. *Ralentissez.* Réfléchissez. Examinez chaque problème de haut en bas, au-dedans et au-dehors, avec des yeux d'enfant. Mettez sens dessus dessous tout ce que les gens disent. Votre mission de Penseur 80/20 est de tourner le dos à l'action, d'entrer dans une sereine méditation et d'en extraire quelques perles de sagesse. Alors, et alors seulement, il sera temps d'agir, avec précaution, ponctuellement, en visant quelques objectifs seulement, sans vous éparpiller. Commencez à tâtons, puis avec de plus en plus de certitude et de confiance, d'une manière décisive et impressionnante, afin de générer des résultats extraordinaires en dépensant le moins possible d'énergie et d'effort.

› ***Vous êtes capable de réfléchir. Mais à quelle fréquence vous servez-vous de votre machine à penser?***

184 / La Pensée 80/20 est hédoniste

La Pensée 80/20 recherche le plaisir. Réfléchir devrait être amusant. La réflexion vous offre des options plus agréables et plus enrichissantes que suivre votre instinct. La Pensée 80/20 croit aussi qu'il faut savoir profiter de la vie. Elle pense que la plupart des réussites sont le fruit de l'intérêt, de la

joie, du plaisir que nous tirons de notre aptitude et du désir d'un bonheur futur.

La plupart des gens tombent dans un ou plusieurs des pièges suivants. Ils passent beaucoup de temps avec des personnes qu'ils aiment peu. Ils occupent un emploi qui ne les enthousiasme pas. Ils gaspillent le gros de leurs «temps libres» (un concept foncièrement antihédoniste) dans des activités dont ils tirent peu de plaisir.

L'inverse est également vrai. Ils ne passent pas beaucoup de temps avec des personnes qu'ils aiment. Ils ne poursuivent pas la carrière qui les attire le plus. La plupart des gens ne sont pas optimistes, et même ceux qui le sont ne prennent pas la peine d'élaborer un plan pour se créer un avenir meilleur.

Tout cela constitue le triomphe du sentiment de culpabilité sur la joie, de la génétique sur l'intelligence, de la prédestination sur le choix et, en définitive, de la mort sur la vie.

Pour beaucoup, le mot «hédonisme» sous-entend égoïsme, indifférence aux autres et manque d'ambition. C'est du dénigrement. L'hédonisme et le bonheur sont essentiels à l'entraide et à la réussite. Essayer d'accomplir quelque chose de valable sans y prendre plaisir est très difficile et mène toujours au gaspillage. S'il y avait plus d'hédonistes sur terre, le monde serait meilleur et plus riche dans tous les sens du terme.

- ***Devriez-vous être plus hédoniste?***

185 / La Pensée 80/20 croit au progrès

Depuis trois mille ans, il n'y a jamais eu de consensus sur l'existence du progrès; on s'est toujours demandé s'il se dessine dans l'histoire une courbe irrégulière ascendante ou quelque chose de moins prometteur. Parmi ceux qui ne croient pas au progrès, on compte Platon, Aristote, Sénèque, Horace, saint Augustin et la plupart des philosophes contemporains. Dans le camp de ceux qui croient au progrès se trouvent presque toutes les grandes figures du siècle des Lumières ainsi que la majorité des penseurs et scientifiques du XIX^{e} siècle, dont Darwin et Marx.

Le capitaine de l'équipe portant les couleurs du progrès est sûrement l'excentrique historien Edward Gibbon (1737-1794), qui nous a invités à

«nous ranger sans crainte à l'attrayante opinion voulant que chaque âge du monde ait augmenté, et augmente encore, la vraie richesse, le bonheur, la connaissance, et peut-être la vertu, de l'espèce humaine».

Le débat ne pourra jamais se résoudre. Croire au progrès doit être un acte de foi et même un devoir, car il n'y a pas d'autre façon de le concrétiser.

La Pensée 80/20 est fondamentalement optimiste parce que, paradoxalement, elle révèle un état de fait de beaucoup inférieur à ce qu'il devrait être. Elle laisse pourtant entrevoir et espérer des possibilités de progrès. Seuls 20% des ressources produisent de grands résultats. La grande majorité fait du surplace. Par conséquent, raffermissez ces 20%, réduisez les 80% à un niveau raisonnable et vous pourrez vous hisser à un niveau beaucoup plus élevé. Mais même à ce niveau, le rapport intrants/extrants étant toujours inégal, vous pourrez poursuivre votre ascension vers un niveau encore plus élevé. Les humains doivent agir comme des imbéciles pour arrêter ce progrès. Einstein a dit que ce qui distingue le génie de la bêtise est qu'il y a des limites au génie. Quoi qu'il en soit, votons pour le Principe 80/20 et le progrès.

Les progrès réalisés dans les affaires et dans les sciences démontrent hors de tout doute la validité du Principe 80/20. Un tel progrès est sans limites. Appliquons maintenant la même idée à d'autres dimensions de la vie. Nous pourrions en venir à prouver que Gibbon avait raison: la vraie richesse, le bonheur, la connaissance et peut-être la vertu peuvent être constamment amplifiés.

- ***L'optimisme crée le progrès. Adhérez à cette idée, je vous en prie.***

186 / La Pensée 80/20 est non linéaire

La pensée traditionnelle est linéaire. Est linéaire ce qui «a rapport aux lignes» ou «forme une ligne» et n'a qu'une seule dimension. Par exemple, si l'on songe aux causes, *x* entraîne y, *y* cause z, et *b* est l'inévitable conséquence de *a*. Tu m'as fait de la peine parce que tu m'as fait faux bond. À cause de mon manque d'instruction, j'ai un travail sans avenir. J'ai réussi

parce que je suis très intelligent. Mon entreprise ne peut croître parce que l'industrie est en déclin.

La pensée linéaire est attirante parce qu'elle est simple et directe. Malheureusement, elle constitue une piètre description du monde et ne peut nous préparer à changer celui-ci. Les scientifiques et les historiens ont abandonné depuis longtemps la pensée linéaire. Pourquoi vous y accrocheriez-vous?

La Pensée 80/20 vous offre un radeau de sauvetage. Rien ne résulte d'une cause unique. Rien n'est inévitable. Rien n'est jamais en équilibre immuable. Aucun état de fait indésirable ne doit nécessairement perdurer. Rien de souhaitable n'est nécessairement impossible à obtenir. L'équilibre d'une situation peut être grandement modifié par une action mineure, un accident mineur ou un tout petit changement dans plusieurs domaines à la fois.

Seules quelques décisions comptent vraiment, et celles-là sont capitales. On peut toujours faire des choix. Il n'est pas nécessaire que nos choix et nos décisions soient linéaires. Ils peuvent comporter plusieurs options et avoir plusieurs côtés.

La croissance est toujours importante. Laissez-vous attirer par les occasions de croissance: les entreprises à forte croissance, les tendances établies de la croissance. La *croissance personnelle* est importante. Toutefois, la croissance est généralement linéaire, c'est-à-dire lente et prévisible. Mais la croissance la plus forte et la meilleure est «exponentielle» plutôt que linéaire. La croissance exponentielle s'accélère, augmente de vitesse. (Il s'agit d'une croissance élevée à une certaine puissance, représentée par un exposant. Par exemple, si la croissance est élevée à une puissance comme le carré, cela signifie que l'objet de cette croissance croît au carré, qu'il est doublé à chaque période de temps, par exemple une année.) *Visez le plus possible la croissance personnelle exponentielle dans votre travail et votre carrière.*

› ***La Pensée 80/20 est dynamique et pluridimensionnelle; elle n'est pas linéaire. Songez-vous aux rares choses de la vie qui présentent une croissance exponentielle?***

187 / Faut-il *parfois* se tuer à la tâche?

Oui et non.

Se tuer à la tâche, ou du moins *réfléchir* intensément, peut être justifié en début de carrière, lorsqu'on apprend encore les ficelles du métier. Si vous êtes un apprenti qui travaille pour un maître exceptionnel, celui-ci pourrait vous demander de payer d'un travail acharné le privilège de vous asseoir à ses pieds, surtout si lui-même se tue à la tâche.

Et pour obtenir une promotion là où la culture d'entreprise est intense, vous devrez sans doute vous rallier à l'éthos dominant. Les promotions précoces permettent d'apprendre plus rapidement, c'est donc un prix qui vaut d'être payé.

Néanmoins, si vous pouvez dans une certaine mesure choisir votre patron, efforcez-vous de trouver l'oiseau rare, un patron 80/20, celui qui vous apprendra à penser et à travailler d'une façon hyper-efficace en ménageant beaucoup vos efforts.

Votre carrière est susceptible de prendre son envol plus rapidement et d'être beaucoup plus agréable une fois que vous aurez dépassé le stade d'employé. Le travailleur indépendant, ou qui peut agir comme tel, est maître de son temps. Seulement alors pourrez-vous jouir de la vie 80/20 où les grandes réalisations occasionnent assez peu de stress et prennent peu de temps.

› ***Soyez intelligent, soyez paresseux et ayez beaucoup de succès de la façon qui vous importe.***

› ***Avez-vous atteint ce stade? Dans la négative, que pourriez-vous faire pour l'atteindre rapidement?***

188 / Faites chaque jour quelque chose qui a de la valeur

La veille de chaque jour, ou dès votre réveil chaque matin, décidez d'une *seule* chose que vous ferez pour apporter une valeur ajoutée considérable à votre travail, à votre vie ou à celle d'un ami.

Par exemple:

- Une tâche spécifique qui aura d'excellents résultats.

- Une faveur importante ou une surprise qui rendra quelqu'un heureux.
- Un peu d'exercice ou un changement dans votre alimentation qui améliorera votre état de santé.
- Un moment d'évasion pour recharger vos piles et accroître votre créativité.
- Une sortie agréable avec vos amis.
- Au moins deux heures passées à lire un bon livre sans interruption.

› ***Servez-vous du Principe 80/20 pour savoir quoi faire. Faites cela avec autant de plaisir que vous le pouvez, ou du moins en évitant la douleur et le stress, pour les meilleurs résultats possibles.***

› ***Pourriez-vous faire quelque chose qui a de la valeur aujourd'hui, demain et chaque jour de votre vie?***

189 / Ignorez vos défauts, accentuez vos qualités

La personne qui sait tout faire est soit une illusion, soit une menace. Une illusion, parce que la vie moderne compte tant de dimensions et de spécialisations que le fait de savoir tout faire signifie n'exceller à rien. Une menace parce que le fait même *d'essayer* d'être compétent dans presque tous les domaines diminue votre plaisir et vos compétences dans les quelques domaines où vous excellez.

Soyez conscient de vos défauts, mais ne les ruminez pas et ne vous reprochez pas de les avoir. Les défauts d'une personne contribuent grandement à l'amusement de vos amis et à la gaieté des nations. Vos défauts vous rendent pleinement humain et moins intimidant. Riez de vos défauts et attirez l'attention sur eux.

Excellez à très peu de choses, voire à une seule. Pratiquez-les quotidiennement. Perfectionnez-les sans relâche.

Trouvez quelqu'un qui effacera les retombées négatives de vos défauts, un ami ou une amie sincère qui vous soutient. Idéalement, tombez amoureux de cette personne!

› ***Êtes-vous capable d'ignorer vos défauts et d'accentuer vos qualités?***

Chapitre 25

LA PRISE DE DÉCISIONS

La prise de décisions est une prérogative humaine. Nous décidons beaucoup trop, alors qu'au cours d'une vie une douzaine de décisions, tout au plus, ont une réelle importance. Nous verrons ici comment réduire le nombre de nos décisions. Un choix limité est préférable.

190 / Les êtres humains et la prise de décisions

Toutes les autres créatures de la planète dépendent de leur instinct. Leurs gènes leur dictent la marche à suivre. La gloire et le danger de l'être humain résident dans sa capacité à prendre des décisions. Nous pouvons défier nos gènes, les conventions et notre instinct. Nous pouvons sortir des rails et nous élever à des hauteurs infinies... ou plonger dans notre enfer personnel. D'une façon ou d'une autre, c'est *nous* qui sommes responsables. C'est nous qui décidons et personne d'autre. Ni Dieu ni le destin, ni nos gènes, ni nos amis, ni nos conseillers. Nous. Moi. Vous. Tout seuls. Nous sommes des dieux. Nos décisions sont nos armes.

Les décisions sont des leviers vers une voie nouvelle. Vers la liberté. Vers la perdition. Vers notre paradis personnel.

Prendre des décisions est délicat.

Il y a deux ou trois siècles, 99% des gens ne prenaient pas beaucoup de décisions importantes, voire aucune des grandes décisions de leur vie. Ils ne le pouvaient pas en raison de leur pauvreté, de leur conditionnement, d'un manque d'imagination, des coutumes et de leurs modèles de comportement. S'ils prenaient peut-être la décision de commettre un meurtre, de se suicider ou de disparaître, il n'y avait guère pour eux d'autres décisions possibles.

Il en va tout autrement aujourd'hui. Aujourd'hui – en principe ou en pratique, au choix –, nous sommes libres de prendre des décisions en tant qu'individus et nous pouvons compter pour ce faire sur une somme considérable, incalculable d'options. Nous pouvons décider.

Vous vous dites peut-être, compte tenu de la portée existentielle et sans précédent historique de notre liberté de choix, que le processus décisionnel fait l'objet d'études scientifiques et que nous disposons d'une aide précieuse quand vient le temps de prendre des décisions.

Vous risquez d'être déçu.

Mais comme toujours, le Principe 80/20 est un excellent guide.

› ***À quand remonte votre dernière décision d'importance capitale? Comment l'avez-vous prise?***

191 / Moins de choix, plus de valeur

Le psychologue Barry Schwartz raconte une anecdote banale mais révélatrice. Un groupe d'étudiants a reçu une boîte de six chocolats à évaluer et un autre groupe, une boîte de trente chocolats. Le premier groupe a mieux aimé les chocolats. *Le choix avait une valeur négative.*

Schwartz affirme que l'éventail des choix auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui s'est amplifié au-delà de notre capacité à prendre des décisions éclairées. La technologie devenant de plus en plus complexe, il nous est de plus en plus difficile de faire le tri parmi toutes les options qui s'offrent à nous. Pour chaque décision, nous avons plus d'options que la génération précédente, mais cela soulève trois problèmes. Chaque décision est plus difficile à prendre; nous sommes plus susceptibles de nous tromper; nous sommes plus susceptibles de le regretter[1].

Dans les années 1950, l'économiste Herbert Simon a réparti les gens en deux catégories, les «satisfaits» *(satisficers)*, qui s'arrêtent à la première solution jugée satisfaisante, et les «maximisateurs» *(maximizers)*, qui se donnent beaucoup de mal pour trouver la solution optimale. Simon a conclu qu'étant donné les coûts de la délibération des différentes options et l'incertitude quant à la possibilité de se tromper, les satisfaits étaient presque toujours plus heureux.

Schwartz a eu cette idée géniale: nous serons probablement plus heureux si nos décisions sont permanentes et irréversibles et si nous apprécions la vie telle qu'elle nous est donnée. Si vous ne pouvez pas avoir ce que vous aimez, aimez ce que vous avez.

› ***Êtes-vous un satisfait ou un maximisateur? Avez-vous fait le bon choix?***

192 / Seule une douzaine de décisions comptent vraiment dans votre vie

Nous faisons face à un très grand nombre de décisions au cours d'une vie, mais il n'y en a sans doute pas plus d'une douzaine qui comptent vraiment. En voici quelques exemples:

- Qui aimer?
- Fonder ou non une famille?
- Où vivre?
- Quelle est votre ambition?
- Quel travail aimez-vous?
- Avec quelle(s) personne(s) collaborer le plus étroitement (une ou deux, pas plus)?
- Quelles causes soutenir?
- Comment être le plus heureux?
- Quel est, pour vous, le sens de la vie?

- ***Lesquelles de ces décisions avez-vous prises?***
- ***Lesquelles sont en suspens?***

193 / Prenez moins de décisions

Toutes les décisions ont un prix. Même les plus anodines, comme tracer l'itinéraire d'un long voyage ou choisir un micro-ondes, demandent du temps et une certaine énergie mentale. Ce n'est pas tout. Les prises de décisions se sont multipliées sous l'effet d'un raz-de-marée de choix toujours plus nombreux, de la concurrence croissante (qui fait apparaître de nouveaux fournisseurs et de nouvelles options) et d'attentes toujours plus grandes. Même lorsque les tendances sont propices, la multitude des choix est dans le meilleur des cas un effet secondaire désagréable, et dans le pire des cas, une source de stress paralysant qui nous donne l'impression d'être condamnés à commettre des erreurs que nous regretterons.

Cependant, le Principe 80/20 nous enseigne quelque chose de plus pénible encore. *Les décisions insignifiantes chassent les décisions importantes, voire capitales.* Comment est-il possible de penser à ce qui compte et aux décisions à long terme qui affecteront notre bonheur et notre

influence lorsqu'un torrent de décisions banales, mais qui cherchent à s'imposer de toute urgence, envahissent notre esprit?

Le nombre de nos décisions a augmenté, continue d'augmenter et devrait être réduit.

L'une des décisions les plus utiles que vous puissiez prendre est de réduire le nombre de vos décisions.

Réfléchissez une minute ou deux à la façon dont vous pourriez réduire le nombre de vos décisions. Sabrez dans celles qui n'ont que peu d'importance.

194 / L'analyse à pile ou face

L'«analyse à pile ou face» peut vous aider à diminuer le nombre de décisions que vous pesez. Cette analyse est simple, rapide et ne coûte rien, sauf si la pièce de monnaie dont vous vous servez va se perdre sous le canapé. Elle n'occasionne en outre aucune anxiété, car c'est la pièce de monnaie qui prend la décision, et non pas vous.

Eh oui! La prochaine fois que vous devrez prendre une décision de peu d'importance, tirez à pile ou face.

Si la décision vous convient, selon que la pièce tombe sur pile ou sur face, elle ne vous aura coûté aucun effort. Vous aurez fait un pied de nez à l'absurdité de la vie moderne, là où tant de gens se servent d'un tableur pour prendre des décisions insignifiantes. Vous vous serez aussi dégagé de toute responsabilité en cas de problème. Certes, vous avez décidé de tirer à pile ou face, mais vous pouvez en faire votre méthode par défaut pour *toutes* les décisions insignifiantes. Certaines auront des résultats plus satisfaisants que d'autres, mais qui vous dit que vous auriez, dans l'ensemble, pris de meilleures décisions en faisant une analyse plus complexe?

Ce que l'on ne peut savoir ne peut être une cause de regrets.

Un dernier avantage peut découler de toute décision prise à pile ou face. Si vous êtes momentanément déçu lorsque la pièce tombe sur pile parce que vous espériez qu'elle tombe sur face, vous êtes libre de prévaloir contre la pièce et de faire ce que vous vouliez vraiment, ce que votre instinct vous

disait être la bonne décision. Que voilà une petite victoire rapide et sans douleur, et pour une vie telle que vous la souhaitez!

› ***Adopterez-vous l'analyse à pile ou face comme moyen amusant de prendre toutes vos décisions sans importance?***

195 / Réduire le nombre de prises de décisions par la confiance

La confiance est une arme indispensable dans l'arsenal du Principe 80/20. Dans la vie personnelle ou dans la carrière, la confiance est un formidable mécanisme de simplification qui diminue le stress, intensifie ce qui fait plaisir et annule les coûts et la complexité.

Si vous savez que quelqu'un a vos intérêts à cœur, vous dit la vérité et est compétent, vous atteindrez plus d'objectifs en vous épargnant beaucoup de temps et d'ennuis. La confiance simplifie les choses. Elle vous évite de devoir expliquer vos intentions en détail, puisque l'autre personne les connaît déjà. La confiance élimine toutes les précautions qu'il faut prendre avant de vraiment faire confiance à quelqu'un – l'assurance qu'il tient à vous aider, la «négociation» des avantages et des obligations des deux parties, le moindre «décodage» minutieux et fastidieux de ses paroles, les lectures entre les lignes, la supervision coûteuse de toute tâche particulière à laquelle vous collaborez, et la compréhension des conditions de réciprocité entre vous.

Voici trois règles utiles pour susciter la confiance. La première consiste à *faire le plus possible confiance à quelqu'un autant qu'il est raisonnable de le faire dès le début d'une relation.* On ne recule que si cette confiance a été trahie.

La deuxième consiste à être *parfaitement honnête et transparent*, à révéler vos vulnérabilités et vos peurs aussi bien que vos espoirs et vos objectifs.

La troisième consiste à *faire preuve d'une confiance toujours plus grande* à mesure que la relation évolue.

La décision de faire *totalement* confiance à quelqu'un est importante. On ne peut pas, et on ne doit pas, se fier à tout le monde. Accorder sa confiance

aux autres et inspirer confiance sont des privilèges. Cela comporte de grands risques, mais peut aussi être très gratifiant. Il est préférable de se fier à moins d'individus, mais de les choisir avec soin et de leur accorder une confiance absolue pour qu'ils deviennent une composante essentielle de notre vie et de notre travail. Avec le temps, la relation se consolide et devient une source toujours plus généreuse de valeur et de joie.

Faire totalement confiance à quelqu'un permet de travailler beaucoup moins et de prendre beaucoup moins de décisions par soi-même.

› ***À qui faites-vous totalement confiance? Le nombre de ces personnes devrait-il augmenter?***

196 / Réduire le nombre de prises de décisions par la conscience

C'est là une bonne vieille méthode pour limiter le nombre de nos décisions dans la vie et au travail. Nous mesurons souvent la pertinence de nos décisions, en particulier les décisions professionnelles, en fonction de ce qui est opportun: ce qui nous placera dans une situation optimale, ce qui nous rapportera le plus d'argent. Une autre voie mérite d'être envisagée:

Quelle est la bonne chose à faire?

Écouter sa conscience présente des avantages cachés. On se sent bien. Cela renforce la confiance que les autres sont susceptibles de nous accorder. C'est aussi une façon de limiter le nombre de nos décisions quotidiennes, qui ne cesse d'augmenter.

Réfléchissez une seconde et vous comprendrez facilement ce qui pèse dans la balance: les avantages non seulement pour vous-même, mais aussi pour vos associés, vos collaborateurs et vos collègues, ainsi que pour l'entreprise ou tout autre groupe auquel vous appartenez; le bien de vos clients; le bien de l'économie locale, nationale et mondiale; le bien de la planète; et les répercussions de toute décision sur votre réputation.

Comment pouvez-vous tenir compte de tous les avantages et de tous les compromis qui concerneront ces intérêts et ces structures, dont certains sont en conflit les uns avec les autres?

Chose étonnante, vous possédez un ordinateur mental capable de faire tout cela sur-le-champ, sans chiffrier et même sans calcul rationnel.

- ***Écoutez votre conscience.***
- ***Pourriez-vous prendre la plupart de vos décisions en obéissant à votre conscience? Le faites-vous déjà?***

197 / Externalisez certaines tâches et décisions

Depuis trente ou quarante ans, les entreprises externalisent (confient en sous-traitance) de plus en plus de travail à des fournisseurs extérieurs afin de concentrer leur attention sur leurs *compétences essentielles* (Alerte! Jargon!), c'est-à-dire ce qu'elles font de mieux. Cette stratégie efficace n'est pas réservée aux grandes sociétés. Vous et moi pouvons en profiter en tant qu'individus, non seulement dans nos activités quotidiennes, mais aussi dans nos prises de décisions.

Les tâches pouvant être externalisées sont les suivantes: secrétariat et recherche; courses; gestion, entretien, peinture et ménage de la maison; organisation des voyages et de l'hébergement; décoration intérieure; opérations bancaires, gestion des liquidités et assurances; déclarations fiscales, paiements et autres responsabilités comptables; conduite automobile; cuisine et restauration; divertissement; jardinage; apprentissage des langues et d'autres compétences; négociation; garde d'enfants et éducation; soin et gardiennage des animaux de compagnie; tous vos besoins informatiques et technologiques et leurs accessoires.

Pourquoi externaliser quoi que ce soit? Pour la même raison que le font les entreprises: pour se concentrer sur ce que l'on fait de mieux et sur ce que l'on préfère. Si une personne moins bien rémunérée peut faire quelque chose pendant que vous gagnez plus et profitez davantage de la vie, cette démarche est sensée. Mais ne sous-traitez aucun besoin humain et familial, en particulier vos responsabilités envers vos êtres chers.

Lorsque vous sous-traitez une activité, vous sous-traitez d'emblée les décisions qu'elle comporte nécessairement. Par exemple, lorsque vous externalisez les courses, vous n'êtes pas tenu de décider dans quels magasins il faut les faire, et vous utilisez probablement une liste

hebdomadaire courante qui réduit la nécessité (et la tentation) de faire souvent des achats additionnels arbitraires.

- ***L'externalisation simplifie et limite l'étendue de vos activités et de vos décisions.***
- ***Externalisez-vous assez d'activités (ou trop)?***

198 / Les décisions les plus capitales sont celles que nous nous abstenons de prendre

Nous avons beau prendre beaucoup trop de décisions, celles que *nous nous abstenons de prendre* sont les plus dommageables. Souvent, la multitude de décisions que nous prenons nous empêche de prendre les quelques décisions qui s'imposeraient. *Les décisions insignifiantes chassent les décisions capitales.*

Les décisions que nous nous abstenons de prendre sont de deux sortes: les occasions ratées; et les portes de sortie manquées. Une occasion ratée est celle où l'on *s'abstient* de prendre une décision: une histoire d'amour laissée en friche ou avortée; un concept de produit que l'on ne développe pas et qui surgit plus tard entre les mains d'un concurrent; une offre d'emploi ou un changement de carrière non exploités; un voyage projeté mais jamais effectué.

Voici quelques exemples de portes de sortie manquées: ne pas quitter sa ville natale pour de meilleurs pâturages; ne pas mettre fin à une relation amoureuse ou à une amitié toxiques; ne pas échapper à une dépendance; ne pas devenir optimiste et manifester son bonheur; ne pas échapper à ses limites mentales afin de croire en soi.

Les avertissements ci-dessous indiquent que votre abstention est une erreur, peut-être même une tragédie:

- Ne pas mettre fin à ce qui vous stresse ou vous rend malheureux.
- Ne pas être à la hauteur du potentiel dont vous savez être doté.
- Ne pas vous rapprocher d'individus plus aimables ou plus larges d'esprit.
- Tout manque de sang-froid, de courage ou d'imagination.

- Tout refus de devenir meilleur et plus utile.
- Toute abstention qui vous condamne à une vie plus chétive ou moins porteuse d'espoir.
- Tout refus de venir en aide à un ami dans le besoin.

› ***Y a-t-il eu jusqu'à présent des occasions ratées et des portes de sortie manquées dans votre vie?***

› ***Y en a-t-il qui se profilent à l'horizon?***

199 / Les décisions anticonformistes sont excellentes

Vous devriez toujours privilégier les décisions qui semblent présenter les caractéristiques du Principe 80/20, soit de grands résultats à petit prix, et les décisions anticonformistes, c'est-à-dire celles qui vont à contre-courant de l'opinion générale.

La plus importante décision anticonformiste préconisée dans ce livre est celle qui consiste à décider d'être très ambitieux tout en refusant les longues heures de travail. N'hésitez pas à être intense et extrême dans vos idées, votre confiance en vous et les résultats que vous visez, mais confiez à d'autres les tâches ardues. La grande intuition de mes mentors était qu'il était possible de vouloir changer le monde – et d'y parvenir – mais en faisant de moins en moins de travail soi-même, et seulement celui qui nous plaît énormément.

Une autre décision anticonformiste consiste à faire au moins une heure d'exercice par jour, *mais seulement un exercice que vous aimez vraiment*, que ce soit la marche, le vélo, la natation, le tennis ou (sans doute beaucoup moins) le conditionnement physique. Vous en retirerez d'immenses bienfaits pour la santé si vous faites cela année après année, et vous y prendrez plaisir grâce aux substances chimiques agréables libérées dans le sang. Pourquoi est-ce anticonformiste? Des tas de gens ne fréquentent-ils pas le gym (ou du moins y sont-ils abonnés)? En effet, mais la plupart s'y entraînent les dents serrées. *Insister pour faire une forme d'exercice que vous aimez, voilà ce qui est anticonformiste.* Ainsi que vous y adonner chaque jour, année après année, pour toujours. Peu de gens font cela, mais

ceux qui le font sont plus heureux, en meilleure santé et vivent plus longtemps.

› ***Quelles autres décisions 80/20 anticonformistes avez-vous prises ou pourriez-vous prendre?***

200 / Les décisions tout à fait inédites sont formidables

Il n'y a rien de nouveau sous le soleil, sauf lorsqu'il y en a. Le langage, l'écriture, la roue, le papier, l'agriculture, la poudre à canon, les lunettes, l'imprimerie, les canaux, la machine à vapeur, les paquebots, les chemins de fer, l'acier, la bicyclette, l'automobile, l'avion, les plastiques, les aéronefs, les semi-conducteurs, la bombe nucléaire et l'énergie nucléaire, les ordinateurs, Internet, l'intelligence artificielle... Quoi d'autre?

Dans les affaires, les arts, la culture populaire ou la vie, les décisions les plus intéressantes et gratifiantes sont sans précédent. La première boisson gazeuse embouteillée commercialement. La première voiture destinée aux classes moyenne et ouvrière. Le premier restaurant automatisé sans personnel de service. Les premiers livres de poche de qualité à petit prix. La première compagnie aérienne à bas prix. Le premier ordinateur personnel convivial. Les premières solutions de rechange de qualité au taxi et à l'hôtel. Les premières représentations de la perspective dans l'art et les premières peintures profanes. Le premier opéra. Les premières photographies. Les premières toiles impressionnistes, abstraites et surréalistes. La première musique folklorique. Le premier jazz. Les premières bandes dessinées. Les premiers antibiotiques. Les premiers films parlants. Le premier rock électrique.

Certaines de ces «premières» ne sont pas attribuables à un innovateur reconnu, mais la plupart le sont et découlent de décisions conscientes. Elles allaient *à contre-courant* de la pratique dominante ou *exploitaient une nouvelle technologie dans un contexte différent.*

› ***Avez-vous déjà fait quelque chose d'inédit? Aimeriez-vous prendre une décision inédite?***

› ***Rien ne vous en empêche.***

201 / Les décisions courageuses sont formidables

Il est bon, parfois, de faire cavalier seul. Dans les années 1930, en Grande-Bretagne, les milieux politiques, littéraires et universitaires sont presque unanimement d'avis que le désarmement imposé à l'Allemagne ne peut pas durer éternellement et que Hitler est un politique raisonnable, pragmatique et digne de foi. L'historien Arnold Toynbee dit que Hitler est «sincère». Lloyd George, premier ministre du Royaume-Uni pendant la Première Guerre mondiale, rencontre Hitler dans les années 1930 et déclare qu'il est «le plus grand Allemand de son époque». Le pacifiste et chef du Parti travailliste George Lansbury dit: «La paix est nécessaire à l'Allemagne [...] Personne ne comprend cela mieux que *Herr* Hitler», et son parti approuve une «politique constructive d'apaisement». En octobre 1938, le premier ministre britannique, Neville Chamberlain, et Hitler sont à Munich et signent les accords de Munich, selon lesquels Hitler s'engage à ne pas envahir d'autres pays. Chamberlain déclare alors que Hitler tiendra parole, et à son arrivée à l'aéroport de Croydon, en Angleterre, il assure la foule en liesse que cela signifie «la paix pour notre temps».

En 1932, même avant l'arrivée de Hitler au pouvoir, Winston Churchill prend une décision courageuse. Il s'était rendu en Allemagne où il avait constaté la haine meurtrière de la jeunesse nazie envers les Juifs, les communistes et les étrangers, et entendu Hitler attiser chez les nazis ce sentiment de haine. Dès lors, Churchill dénonce Hitler et déclare que si la France et la Grande-Bretagne ne lui tiennent pas tête, «des calamités et des tribulations» s'abattront sur le monde. La décision de Churchill lui coûte très cher. Il est maintenu à l'écart par ses pairs conservateurs qui ne tiennent pas compte de ses mises en garde. Il affronte presque seul la jungle de la politique.

En mars 1939, Hitler rompt son engagement en faveur de la paix et envahit la Tchécoslovaquie. En mai 1940, alors que Hitler s'apprête à envahir la Grande-Bretagne, le roi, les conservateurs et les travaillistes, qui se méfient encore tous de Churchill, savent au fond d'eux-mêmes qu'ils doivent le nommer premier ministre, car personne d'autre ne fait l'affaire.

› ***Les décisions courageuses sont risquées. Elles répondent au Principe 80/20 parce qu'elles sont importantes et vont à l'encontre de l'opinion***

générale. Si vous savez que vous avez raison, prenez votre décision courageuse au mépris des conséquences.

202 / Les décisions cruciales: vous avez toujours plusieurs options

Face à une décision, nous commettons tous une grave erreur, qui est de supposer qu'il n'y a que deux options possibles, *a* ou b. Ce n'est jamais le cas dans les décisions cruciales, et toujours dangereux de le penser.

Le décideur 80/20 sait qu'il a toujours plusieurs options.

Pour toute décision cruciale, vos options sont beaucoup plus nombreuses que vous ne le pensez. Apparemment, nous sommes portés à vouloir tout ramener à *a* ou b, à *x* ou *y.* Mais avec assez d'imagination, nous pouvons avoir plus d'options qu'il y a de lettres dans l'alphabet.

La prochaine fois que vous devrez prendre une décision cruciale, quelle qu'elle soit, *multipliez vos options, élargissez votre champ de vision.* Surprenez-vous en dressant la liste d'une douzaine ou plus d'options susceptibles de vous rendre heureux.

› ***Ne vous êtes-vous jamais limité à un choix binaire? Êtes-vous certain de l'éviter à l'avenir?***

203 / Prenez des décisions cruciales à neuf mille mètres d'altitude

Il n'est pas nécessaire de sauter dans un avion pour prendre une décision cruciale, mais cela peut s'avérer utile. Vous avez besoin du recul et de la vue du ciel que l'avion ou l'ascension en montagne vous procurent. Lorsqu'on regarde quelque chose du haut du ciel, les gens sur terre sont minuscules, de la taille d'un insecte. Ils vaquent à leurs occupations sans la perspective, la vue exceptionnelle et l'objectivité dont vous profitez. Vous ignorez tout de leur situation et de leurs préjugés émotionnels. Vous voyez plus loin qu'eux parce que, paradoxalement, vous en savez moins qu'eux.

Imaginez que, de l'avion, vous apercevez un couple qui marche dans une forêt dense, tout près de sa lisière. Ces personnes tournent en rond.

Vous constatez qu'elles se sont égarées. Vous voulez leur crier: «Allez à gauche et continuez en ligne droite, vous sortirez de la forêt dans cinq minutes!» Vous distinguez la sortie, mais ce couple en est incapable.

C'est ce qui vous arrive lorsque vous vous efforcez de prendre une décision importante et que vous vous laissez influencer par vos émotions. Il y a plusieurs dizaines d'années, je songeais à quitter ma compagne de longue date. Notre relation était devenue de plus en plus houleuse, et ni l'un ni l'autre n'était heureux. Pourtant, chaque fois que j'envisageais cette rupture, j'étais assailli par le rappel de nos bons moments, par la grande affection que je ressentais pour ma compagne et par la peur d'être seul. Je n'ai pu sortir de cette impasse qu'en demandant à ma meilleure amie ce qu'il fallait que je fasse. Sans hésiter, elle m'a répondu: «Richard, tu devrais partir.»

Il est psychologiquement prouvé que l'on peut prendre une décision de toute évidence mauvaise lorsque les émotions embrouillent le raisonnement, mais si l'on vous demande ce que vous conseilleriez à un ami dans la même situation, vous donnez la bonne réponse[2].

› ***Si vous avez besoin de recul et d'objectivité pour prendre des décisions difficiles, demandez l'aide d'un ami. Avez-vous déjà vécu une telle expérience en tant que personne indécise ou en tant qu'ami?***

204 / Remettez en question vos hypothèses préférées

Mon entreprise fait des placements de capital risque. Les investisseurs de capital risque croient généralement ce qui suit:

- Rien n'a plus d'importance que la qualité de l'équipe de gestion.
- L'équipe de gestion doit être équilibrée et expérimentée.
- Tout investissement nécessite un processus préalable et très détaillé de diligence raisonnable.

Mon expérience est peut-être atypique, mais voici ce que plus de trois décennies de rendements élevés ont démontré:

- Deux de mes placements les plus rentables, Belgo et Betfair, provenaient des équipes de gestion les moins expérimentées et les plus déséquilibrées qui soient.
- La créativité d'un ou deux entrepreneurs éclipse le besoin d'équilibre de l'ensemble de l'équipe.
- Un processus détaillé de diligence raisonnable est souvent inutile et peut induire en erreur.
- L'Analyse 80/20 de nos rendements montre que les deux principaux indicateurs de haut rendement sont: 1) l'origine de l'idée du placement; et 2) le taux de croissance de l'entreprise immédiatement avant qu'on n'y investisse. Tous les placements à haut rendement provenaient de réseaux relationnels de longue date. Toutes les entreprises à forte croissance ont enregistré des rendements élevés.

› ***Habituellement, la remise en question rigoureuse des hypothèses courantes au travail ou dans la vie rapporte gros. Des actions contraires à la pratique normale ont pu créer des entreprises exceptionnelles.***

205 / Comment remettre en question vos hypothèses lors des décisions cruciales

Au travail ou dans la vie, la remise en question de vos hypothèses les plus fondamentales est un processus coûteux et souvent ardu. Il ne vaut la peine d'être entrepris que pour les décisions susceptibles de changer le cours d'une vie, mais il est indispensable à celles-ci.

Voici deux idées que j'ai exploitées. Elles proviennent toutes deux du remarquable ouvrage de Chip Heath et Dan Heath, *Comment faire les bons choix*[3].

Premièrement, demandez-vous, demandez à un ami, ou (en entreprise) à un cadre, ou à une petite équipe d'essayer de prouver que le contraire de vos hypothèses les plus importantes est vrai. Mettez ces hypothèses à nu et rassemblez toutes les preuves objectives et subjectives qui les contredisent ou laissent entendre qu'il en existe de meilleures.

En imaginant le contraire de ce que vous supposez, vous pourriez vous découvrir une nouvelle vie ou une nouvelle entreprise.

Ne recueillez *aucune* preuve ou constatation qui entérine vos hypothèses initiales. N'envisagez que le contraire.

Deuxièmement, Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management, l'école supérieure de commerce de l'Université de Toronto, mesure toute décision à l'aune de la question suivante: qu'est-ce qui devrait être vrai pour que cette décision soit la bonne? Il convient de soumettre plusieurs options différentes à cette question. Lorsqu'on examine les hypothèses requises, il est possible de décider laquelle est la plus susceptible d'être la solution.

Vous ne pouvez faire preuve d'ouverture d'esprit qu'en répondant en toute honnêteté à la «question de Roger Martin».

› ***Avez-vous déjà recouru à l'une de ces méthodes pour prendre des décisions cruciales? Souhaiteriez-vous faire l'essai de l'une de ces méthodes, ou des deux, la prochaine fois que vous serez confronté à une décision cruciale?***

206 / Répéter une décision est un leurre

En 1983, le chef de la direction de Quaker, William Smithburg, a pris la décision astucieuse d'acquérir la marque Gatorade pour 200 millions de dollars «parce qu'il en aimait le goût». Grâce à un marketing intensif, la marque a atteint une valeur d'environ 3 milliards de dollars.

Fort bien. En 1994, Smithburg a décidé de faire l'acquisition de Snapple, une autre marque de niche, pour 1,8 milliard de dollars. Ni Smithburg ni aucun des administrateurs de Quaker n'ont été consternés lorsque les analystes ont remis cette acquisition en question, certains estimant que son prix était trop élevé d'un milliard de dollars. Ils la voyaient comme une reprise du succès de Gatorade.

Cela n'a pas été le cas. Snapple avait besoin d'un réseau de distribution différent, et son image authentique a souffert de son acquisition par une grande société. Snapple a été vendu en 1997 pour 300 millions de dollars, ce qui représentait une perte de 1,5 milliard de dollars[4].

- ***Si un investissement ou un autre bon coup vous rapporte le gros lot, gardez-vous de penser que le prochain lui ressemblera. Il sera ce qu'il est.***

Chapitre 26

LES RÉSEAUX

Nous verrons pourquoi les réseaux sont le meilleur chemin vers une croissance spectaculaire, pourquoi ils renforcent la puissance et la portée du Principe 80/20, et pourquoi ils ont beaucoup plus de valeur lorsqu'ils sont plus étendus.

207 / Les réseaux et le Principe 80/20 sont dominants

Au cours des trente dernières années, le phénomène des réseaux a fait l'objet d'une attention toujours plus grande. Leur développement et leur croissance ont été tels que le brillant sociologue espagnol Manuel Castells en a dit ceci: «La société du réseau va transformer l'expérience humaine de façon qualitative.»

Les médias sociaux, les équipes de football et leurs supporters, Internet, les cryptomonnaies et toutes les organisations et plateformes basées sur des applications sont autant d'exemples de réseaux.

L'avantage économique des réseaux, pour ceux qui y passent du temps et pour leurs investisseurs, est qu'ils peuvent se développer rapidement en l'absence d'une direction pyramidale ou de sommes importantes allouées à la commercialisation.

Les réseaux imitent le modèle 80/20: ils font plus avec moins.

- ***Comment pouvez-vous tirer parti des réseaux? Sans doute en travaillant dans un réseau à forte croissance ou en créant le vôtre.***
- ***Avez-vous bien réfléchi aux réseaux?***
- ***Pouvez-vous citer des réseaux auxquels vous participez déjà?***

208 / Pourquoi le Principe 80/20 s'est-il beaucoup répandu et renforcé?

Le Principe 80/20 s'est beaucoup renforcé au fil des ans, mais pour quelles raisons? Peut-être semble-t-il plus puissant et plus répandu parce qu'il bénéficie d'une plus grande promotion: des millions de personnes exploitent maintenant une vieille loi poussiéreuse de l'univers, réservée naguère aux seuls économistes et étudiants des écoles de commerce. Peut-être aussi que ma réinterprétation de ce principe, pour l'insérer dans la vie quotidienne et en faire un instrument de réussite personnelle exempt de labeur et d'anxiété, a influencé le cours des événements.

Mais maintenant, il se passe quelque chose dans la société qui explique pourquoi le Principe 80/20 devient infiniment plus puissant, et cela n'a absolument rien à voir avec moi ou mes éditeurs.

Ce «quelque chose» est l'essor du pouvoir des réseaux qui se sont développés lentement jusqu'en 1970 environ et ont pris leur envol depuis lors. Les hiérarchies sont en déclin, tandis que les réseaux, beaucoup plus rentables et dont la gestion et la mise à l'échelle sont plus faciles, ont proliféré. Tous les réseaux calquent le modèle 80/20, souvent dans une répartition extrêmement inéquitable. Plus il y a de réseaux, plus ces manifestations 80/20 se multiplient.

- ***C'est une très bonne nouvelle pour vous. Grâce à la prolifération des réseaux, vous avez beaucoup plus de moyens d'obtenir plus à moindre coût.***
- ***D'après vous, où les réseaux que vous pourriez rejoindre ou créer sont-ils les plus nombreux et se développent-ils le plus rapidement?***

209 / Le cyberespace, les réseaux et le Principe 80/20

C'est dans le cyberespace, qui connaît lui-même une expansion exponentielle, que les réseaux se développent le plus rapidement.

L'un des paradoxes du cyberespace est qu'il est un espace ouvert et sans frontières, tout en donnant lieu à des formes extrêmes du Principe 80/20 – souvent dans un rapport de 90/10 ou 99/1. Le cyberespace fait proliférer les monopoles à créneaux.

Eric Schmidt, président à la direction d'Alphabet, la société mère de Google, explique:

«J'aimerais vous dire qu'Internet a nivelé la concurrence dans la longue traîne, malheureusement ce n'est pas le cas.

«Nous sommes plutôt ici en présence d'une "loi de puissance" où l'on assiste à une très haute concentration en faveur d'une minorité, alors que la majorité doit se contenter d'un volume relativement bas. Pratiquement tous les nouveaux marchés en réseau obéissent à cette loi. [...] la vaste majorité des revenus reste concentrée à la tête. [...]

«Pour tout dire, Internet va probablement mener à une concentration encore plus grande des succès et des marques. [...] La vérité est que la masse est toujours à la recherche d'une superstar [...] internationale[1].»

La concentration des parts de marché permet aux réseaux d'atteindre leur ampleur et leur portée maximales.

Quelles conséquences cela a-t-il pour vous? Paradoxalement, ces conséquences sont positives si vous voulez démarrer un projet sur Internet dans un but lucratif ou non. Si vous voulez avoir de l'influence, optez pour quelque chose de tout à fait inédit, dans un créneau de votre invention, et voyez si cela se répand comme une traînée de poudre. Dans la négative, renoncez et essayez autre chose. Dans l'affirmative, poussez l'affaire le plus loin et le plus vite possible.

210 / Qu'entend-on exactement par «réseau»?

Ex-éditeur du magazine *Wired*, Kevin Kelly définissait la chose en ces mots: «De toutes les organisations dotées de structures, le réseau est la moins structurée[2].»

Facebook et X sont des réseaux. Les organisations terroristes, les gangs criminels, les groupes politiques, les équipes sportives, Internet, les Nations Unies, le cercle de vos amis et le système financier mondial en sont aussi. Presque toutes les organisations qui ont connu un succès foudroyant à partir d'un site Internet ou d'une appli – des firmes telles que Apple, Google (Alphabet), Paypal, Uber, Amazon, Netflix et Airbnb – sont des réseaux ou ont des réseaux au cœur de leur écosystème.

Qu'est-ce qui différencie le réseau de l'entreprise hiérarchique traditionnelle?

D'abord, cette dernière doit sa croissance aux initiatives prises par ses dirigeants. Cela est vrai tant des bureaucraties gouvernementales et des armées que de toutes les entreprises et organisations sociales antérieures à Internet. Elles ne peuvent prendre de l'expansion qu'en présence d'une planification, souvent minutieuse, issue de la haute direction. Elles n'atteignent leur niveau optimal de profitabilité qu'au prix d'énormément d'efforts, d'argent et de main-d'œuvre.

Les réseaux ont un fonctionnement différent. Leur croissance ne vient pas de l'intérieur de l'organisation mère (pour peu qu'il y en ait une), mais bien de l'intérieur du réseau. Le réseau doit sa croissance à l'initiative et à l'activité habituellement non rémunérées de ses membres qui, si le réseau a des activités commerciales, peuvent aussi être considérés comme des «clients» actuels ou potentiels. Le réseau croît du fait de sa dynamique interne; il est donc dans l'intérêt de ses membres que le réseau ait le plus grand nombre de membres possible. Les organisations en réseau qui sont aussi des entreprises commerciales peuvent devenir gigantesques et extrêmement profitables à une vitesse fulgurante.

- ***Ce qui précède vous encourage-t-il à démarrer un réseau?***

211 / La croissance du réseau: l'exemple Betfair

J'ai investi dans Betfair en 2001, quelques mois à peine après sa création. Betfair était un site innovateur, une «bourse de paris» en ligne qui se passait de l'intervention des preneurs aux livres de la vieille école, ennemis des parieurs de qui ils exigeaient un tribut de 10% à 20% sur chaque pari. À ce moment-là, Betfair était évaluée à 15 millions de livres sterling, ce qui me paraissait très inférieur à sa valeur réelle. Bien sûr, c'était un investissement risqué. L'entreprise était minuscule et seule une infime proportion de ceux qui s'intéressaient à ce secteur croyait qu'elle prendrait son envol. La législation britannique sur les bourses de paris n'existait pas encore, car il s'agissait d'un phénomène nouveau, et les preneurs aux livres ont exercé de fortes pressions pour qu'elles soient déclarées illégales. Mais ce qui m'a attiré chez Betfair était son incroyable taux de croissance qui était de 10, 20, 30 et parfois jusqu'à 50% *par mois.*

À quoi était due cette croissance? Certainement pas à une poussée du côté des ventes ou du marketing, puisque Betfair n'avait investi que très peu d'efforts en ce sens. La croissance émanait du réseau lui-même, des clients de Betfair qui aimaient le système et invitaient leurs amis à se joindre au réseau. C'était à leur avantage que le site devienne aussi gros que possible pour qu'ils puissent placer des paris plus importants et trouver plus facilement quelqu'un qui pariait en sens contraire.

Tous les réseaux fonctionnent de cette façon. Les membres du réseau souhaitent que celui-ci s'étende le plus possible, car l'augmentation de sa taille en fait un réseau plus performant et entraîne une augmentation exponentielle de sa valeur.

Les propriétaires de réseaux bénéficient grandement de cet état de choses. Cela explique pourquoi la valeur d'un réseau peut croître si rapidement moyennant de modestes décaissements. C'est aussi très positif pour les employés des entreprises qui possèdent des réseaux, puisque la croissance de l'entreprise augmente considérablement les possibilités d'avancement. Elle permet aussi de mieux rémunérer le personnel et d'offrir des options d'achat d'actions intéressantes.

- ***Travaillez-vous pour un réseau? Souhaitez-vous le faire?***
- ***Pourriez-vous investir dans un réseau relativement nouveau et en forte expansion?***

212 / Pourquoi la valeur d'un réseau dépend-elle de sa taille?

Deux aspects distinguent les entreprises structurées en réseau des organisations traditionnelles. D'une part, la taille du réseau est essentiellement générée par le réseau lui-même. D'autre part, plus la taille du réseau est importante, plus sa valeur augmente, non seulement pour l'entreprise en soi, mais aussi pour sa clientèle. Si la taille d'une entreprise traditionnelle telle que Heinz ou Gillette double de taille, cela ne change rien pour les clients de Heinz ou de Gillette. La soupe en conserve a toujours le même goût. La lame de rasoir n'est pas plus affûtée.

Mais si un réseau double de taille, sa valeur fait plus que doubler. La valeur pour ses membres s'accroît considérablement; elle n'est pas linéaire, mais géométrique.

Vous joindriez-vous à un réseau de rencontres qui compte seulement 1000 membres, tous potentiellement intéressés à vous fréquenter? Non. Parce qu'il n'est pas assez étendu. Cependant, si la taille de ce réseau doublait (2000 membres), sa valeur quadruplerait. Le nombre de permutations entre ses membres passerait de 499 500 à 1 999 000. Ce serait

peut-être encore trop peu pour vous, mais cet accroissement des rencontres potentielles pourrait vous faire changer d'idée.

Les réseaux prolifèrent aussi en force et en nombre parce que leur carburant est l'information. Les réseaux se multiplient, se font plus denses et plus influents au fur et à mesure que les technologies de l'information étendent leur rayonnement et leurs capacités. Des firmes comme Airbnb et Uber, qui fonctionnent à partir d'une application, n'auraient jamais pu exister dans leur forme actuelle avant l'invention du téléphone intelligent. Ce qui viendra après le téléphone intelligent augmentera presque infiniment la force et la portée des réseaux.

Les technologies de l'information constituent le secteur de l'économie qui se rapproche le plus du Principe 80/20, même si c'est plutôt dans un rapport 99/1. L'auteur de l'excellent ouvrage *De zéro à un*, Peter Thiel, soutient que, ces derniers temps, la technologie n'a pas beaucoup évolué, si l'on excepte les technologies de l'information. Même si Thiel a raison, cela n'a sans doute pas beaucoup d'importance. En toute logique, la technologie progresse le plus là où elle a le plus de valeur.

- ***Vous êtes-vous converti à la nouvelle «religion» des réseaux?***

213 / La plus étrange innovation de notre époque exige un audit 80/20 personnel

Le terme «cyberespace» a été inventé avec beaucoup d'à-propos en 1984 par l'auteur de science-fiction William Gibson. «La science-fiction est l'outil parfait pour explorer la réalité contemporaine, d'expliquer Gibson. Or, j'essayais de décrire un présent absolument inconcevable.» L'auteur définit le cyberespace en ces mots: «C'est une hallucination consensuelle vécue simultanément dans tous les pays du monde par des milliards d'individus. [...] Un système d'une complexité inimaginable. Des traits de lumière dardés dans l'espace non spatial de l'esprit, un fouillis sidéral et sidérant de données.»

Que Gibson ait ou non contribué à l'invention d'Internet, l'étrangeté de celui-ci mérite réflexion. Nous le tenons maintenant pour acquis, mais il est *effectivement* curieux à l'extrême. C'est un autre pays, à vrai dire une autre

planète avec laquelle nous pouvons tous établir un contact pour vivre une expérience aussi révolutionnaire et transformatrice de nos habitudes que l'a été l'invention par Gutenberg du livre imprimé. Internet a changé nos vies. Jamais auparavant on ne voyait des jeunes se pencher sur leur téléphone dans l'attitude révérencieuse de ceux qui, courbés sur un livre de prières, tentent d'entrer en communication directe avec Dieu. Comme Gutenberg a changé le monde à la fois sur-le-champ et progressivement au cours des siècles, je pense qu'il en sera de même d'Internet et de ce qu'il en adviendra.

Internet est sans conteste l'innovation 80/20 la plus importante de notre époque. Le média est le message. Mais, comme d'habitude, plusieurs strates du Principe 80/20 se tapissent dans Internet. Il faut à tout prix garder un sens des proportions. Certaines applications peuvent magnifiquement transformer la vie, mais d'autres sont immensément dommageables, notamment pour les yeux, l'extraversion et la vie sociale.

Votre fréquentation d'Internet doit être ultra-sélective. Faites-en un usage intense dans quelques domaines tels que l'acquisition ciblée de connaissances. Ne l'utilisez pas pour des futilités ou à des fins autodestructrices. L'étendue et la quantité des inepties sur Internet l'emportent même sur la somme énorme de celles que l'on peut voir à la télévision.

› ***Quels usages d'Internet ont pour vous une importance capitale? Lesquels sont futiles ou pis encore?***

214 / Le cyberespace et les bars branchés

Les sites les plus visités du cyberespace sont comme des bars branchés qui doivent leur popularité au simple fait qu'ils sont populaires. Vous y allez parce que vous savez que vous y rencontrerez des tas de gens – des gens comme vous. Chacun veut être là où se trouvent ceux qui ont les mêmes intérêts.

Un marché doté d'une bonne liquidité et d'une grande capacité d'absorption attirera plus de membres, ce qui augmentera encore sa liquidité et sa capacité d'absorption. C'est donc la taille – non, la super

taille – d'un réseau de sa catégorie qui le rend attirant. Le propriétaire du bar branché le plus grand de sa catégorie a la chance de tout rafler, du moins pour un temps.

Bien. Le propriétaire d'un bar branché du monde dans lequel nous vivons ne sera sans doute jamais milliardaire, mais son homologue du cyberespace a de bonnes chances de le devenir, et même de valoir des dizaines ou des centaines de milliards de dollars. Cela n'a pas de fin.

Les secteurs du cyberespace sont des monopoles naturels qui chaque année s'enrichissent et enrichissent leurs propriétaires dans des proportions inimaginables.

C'est bête à dire, mais si vous ne pouvez pas triompher d'eux, passez dans leur camp, démarrez un nouveau secteur virtuel et dominez-le.

- ***Cette idée vous séduit-elle? Comptez-vous vous en occuper?***

215 / Les villes et leur extraordinaire croissance

Les réseaux en plein essor ne sont pas tous virtuels. Un exemple: les villes.

Depuis que les humains ont troqué le nomadisme contre la sédentarité il y a de cela dix mille ans, les villes sont devenues des réseaux considérables dont la taille et l'importance n'ont cessé de croître, qui favorisent la richesse et l'échange des savoirs, des cultures, des inventions, des innovations et des biens et services, tout en fournissant une infrastructure financière et gouvernementale.

Le géopoliticien et futuriste Parag Khanna, qui se définit comme un «stratège mondial», a déclaré que «la ville est le mode d'organisation sociale le plus stable que l'humanité ait développé, plus durable encore que les empires et les nations[3]».

En l'an 1500, seulement 1% de l'humanité vivait dans les villes. Cette proportion a triplé en 1800 pour passer de 3 à 7% en 1900. Aujourd'hui, le nombre de citadins dépasse celui des non-citadins.

La montée de la richesse, qui a débuté en Europe aux alentours de l'an 1450 pour s'étendre ensuite au reste du monde et qui a fait de l'Homme l'espèce dominante, est tributaire de l'augmentation des populations urbaines. Les villes étaient alors des creusets d'idées et d'activités

commerciales dirigées par une très restreinte mais indispensable nouvelle classe moyenne – la bourgeoisie – qui n'était ni paysanne ni aristocrate. Ces minuscules îlots 80/20, piquetés à travers les vastes domaines ruraux à croissance nulle de l'aristocratie, généraient de plus en plus de richesse.

C'est le Principe 80/20 sur toute la ligne. Aujourd'hui, les vingt villes les plus riches du monde attirent à elles talents, savoir et argent. Aujourd'hui, plus des trois quarts des grandes sociétés de la planète ont leur siège social dans ces vingt villes, qui représentent bien moins de la moitié de 1% du nombre total de villes – à un chiffre près, un rapport de 75/0.

› ***Vivez-vous dans une grande ville? Le souhaitez-vous? Pensez-vous que les villes sont dépassées ou qu'elles sont la voie de l'avenir?***

216 / Les villes et leurs effets de réseau

Les avantages (et les désavantages) d'habiter une ville – un réseau –se multiplient au fur et à mesure que celle-ci gagne en taille et en densité. Cette expansion augmente de manière exponentielle les chances qu'a chaque individu de rencontrer des personnes ayant des goûts et des connaissances complémentaires aux siens. Les effets de réseau positifs l'emportent généralement sur les effets négatifs – la preuve étant que la plupart des grandes villes continuent de grossir en dépit de ces désagréments.

Le principe 80/20 entre cependant ici aussi en ligne de compte. Certaines villes ne bénéficient pas d'un tel essor. Aux États-Unis et dans d'autres pays industrialisés, de nombreuses villes dépérissent. Les prix locatifs et immobiliers modérés de La Nouvelle-Orléans et de Détroit ne sont pas un avantage, mais un symptôme de leur déclin. Là comme ailleurs, l'effet de réseau manifeste une sélectivité de l'ordre de 80/20 ou, plus justement, de 99/1. Les villes animées qui ont de bons réseaux deviennent encore plus populeuses et dynamiques; les autres continuent de péricliter, parfois irrémédiablement.

Les grandes villes du monde sont des creusets qui soutirent aux pays et aux localités moins favorisés leurs éléments les plus ambitieux et talentueux. Ainsi que l'a démontré Jane Jacobs, l'éminente théoricienne de

l’urbanisme et du cosmopolitisme, puisque ce phénomène d’attraction augmente la diversité de la population dans la cité d’accueil, les occasions opportunes y sont plus nombreuses et l’innovation, plus rapide et plus foisonnante.

Dès les années 1970, de nombreux futurologues ont prédit que les technologies de l’information inciteraient les gens à vivre à la campagne et que les villes de taille moyenne connaîtraient une expansion plus rapide que les grandes. Cela ne s’est pas produit. Il est plus probable qu’à la fin de la présente décennie, plus de 70% de la population mondiale vivra dans des villes, la plupart à moins de 80 kilomètres de la mer, et que la majorité de leurs habitants seront venus d’ailleurs.

› ***Que pensez-vous de ces tendances? Accordez-vous suffisamment d’importance aux effets de réseau qui animent les grandes villes?***

217 / Les langues et leurs effets de réseau

L’invention du langage a été un tournant majeur dans l’histoire de l’humanité. Si chacun peut parler une langue, quelle qu’elle soit, que son entourage peut comprendre, un lien nouveau se tisse entre les humains. À mesure que la communication se développe et que le monde se rétrécit, les langues déjà populaires tendent naturellement à gagner du terrain et les langues que peu de gens parlent en perdent.

Selon les meilleures estimations, 15 000 langues étaient parlées dans le monde il y a 10 000 ans; elles ne sont plus que 6000. Selon le spécialiste de la «mort des langues», Michael Krauss, ce nombre sera ramené à 600 dans 100 ans. Mais le plus important est la croissance des langues dominantes au cours des trois derniers siècles. Avant la Révolution française de 1789, les patois régionaux étaient plus répandus chez les Français que le français normatif. Aujourd’hui, quelque 885 millions de personnes ont pour langue maternelle le mandarin, 600 millions l’hindi, 375 millions l’anglais et 350 millions l’espagnol. Mais en termes de communications, environ un milliard et demi de personnes maîtrisent suffisamment l’anglais pour avoir une conversation, alors qu’aucune autre langue n’approche même le milliard de locuteurs.

La croissance démographique fera sans doute passer l'espagnol devant l'anglais en tant que troisième langue maternelle la plus parlée, mais l'avance que l'anglais a déjà en tant que langue ultra-véhiculaire est susceptible de le propulser encore plus loin. Plus important sans doute est le nombre d'individus qui peuvent communiquer dans une langue autre que leur langue maternelle, un nombre qui, à moins d'une apocalypse, ne cessera d'augmenter, ce qui favorisera les échanges d'idées et la rapidité de l'innovation, de même que la création de plus de richesse et, probablement, une paix plus durable et une plus grande abondance. *Les occasions opportunes sont clairement plus nombreuses pour ceux qui parlent plus d'une langue. Cet effet de réseau se renforcera avec le temps.*

› ***Accordez-vous suffisamment d'importance à l'apprentissage d'une langue étrangère? Laquelle est la plus susceptible d'accroître vos chances et votre plaisir?***

218 / Les effets de réseau du transport

On peut dire sans risquer de se tromper que, depuis 1492, les effets de réseau qui ont le plus relié les gens entre eux de la manière la plus enrichissante sont les réseaux de transport. Pendant un siècle après que Christophe Colomb a uni l'Europe aux Amériques, d'autres explorateurs font le tour du monde, rapetissant ainsi considérablement la planète. Au XVIII^{e} siècle a lieu une expansion considérable des réseaux routiers et des canalisations. Au XIX^{e} siècle, les chemins de fer, la poste à tarif fixe, le télégraphe, les paquebots, l'automobile et la migration intercontinentale massive voient le jour. Viennent ensuite l'aéronef, le téléphone, le train à grande vitesse, de nouveaux ponts et tunnels, les corridors de transport maritime, la radio, la télévision, les oléoducs et les gazoducs, les voyages internationaux bon marché, les systèmes informatiques interconnectés, les conteneurs, les téléphones portables, la visioconférence, la fibre optique, Internet et le téléphone intelligent. Tous ces phénomènes de réseau font que le monde est plus petit et les économies, plus grandes et plus reliées entre elles. Ils associent de plus en plus d'individus, de plus en plus de façons, selon des normes de qualité plus élevées et à un coût toujours moindre.

Bref, le commerce, l'industrialisation, les déplacements, les communications, la numérisation et les réseaux d'objets et de personnes ont augmenté, augmentent encore et devraient continuer à augmenter. En dépit des problèmes et des crises, il est presque certain qu'ils poursuivront leur progression de mille et une façons. Bien sûr, le rétrécissement du monde comporte des inconvénients, les plus graves étant sans doute de nature écologique, auxquels s'ajoute la disparition des mystères de la planète à mesure qu'elle s'homogénéise, mais ces réseaux ont presque certainement procuré aux êtres humains un bien-être incommensurable. Les réseaux et les innovations se déploient en cercles vertueux toujours plus grands et plus liés entre eux.

› ***Contribuez-vous à ces avancées ou en tirez-vous pleinement parti dans votre vie?***

219 / Les échanges sont-ils plus nombreux dans une société plus structurée?

Dans quel type de société vous attendriez-vous à des interactions plus nombreuses – une société moins structurée ou une société extrêmement structurée? Les interactions devraient être moins nombreuses dans une société moins structurée, puisque, en principe, une telle société favorise l'autonomie personnelle. Si chacun ne se mêle que de ses oignons, les échanges ne sont-ils pas relégués aux oubliettes?

Ce que la société en réseau révèle de surprenant, tant en théorie qu'en pratique, est que moins la société – ou le monde – est structurée, plus les interactions y sont nombreuses. Lorsque les institutions libres ou locales disparaissent, elles emportent avec elles un réseau complexe d'interactions spontanées entre les centres, ainsi qu'entre les centres et les individus. Réfléchissez: la structure est synonyme de hiérarchie, et la hiérarchie diminue les interactions latérales. L'histoire le confirme. Une plus grande hiérarchie conduit à plus d'isolement ainsi qu'à des points de vue et à des pratiques moins diversifiés. Sinon, pourquoi les États totalitaires utiliseraient-ils la propagande pour créer un sentiment commun d'identité

entre les citoyens, ceux-ci n'étant pas encouragés à créer leur propre sentiment spontané et individuel d'identité et d'appartenance[4]?

Le grand avantage de la société en réseau est qu'elle offre une plus grande autonomie aux citoyens en même temps que plus d'interactions entre eux. Les échanges libres et spontanés sont toujours plus enrichissants et efficaces que ceux que dicte l'autorité.

- ***Tenez-vous beaucoup aux interactions que vous pouvez avoir librement et spontanément avec les autres? Comment pourriez-vous les multiplier?***

Chapitre 27

LE TERRITOIRE, LA HIÉRARCHIE ET COMMENT S'ÉPANOUIR DANS LE MEILLEUR DES MONDES

Nous verrons maintenant ce qui distingue le territoire de la hiérarchie, comment Apple a fini par réussir et trois tendances incontournables.

220 / La différence entre territoire et hiérarchie

L'auteur Steven Pressfield a mis en évidence les deux points de vue que nous avons de qui nous sommes *sur le plan personnel*. Dans son charmant petit livre intitulé *The War of Art*, il soutient que ces deux points de vue sont celui de la «hiérarchie» et du «territoire»[1].

On nous inculque une perspective identitaire hiérarchique dont, pour la plupart, nous n'arrivons pas à nous défaire. Nous savons que nous nous inscrivons dans une hiérarchie et quel rang nous y occupons.

La définition identitaire en fonction du territoire est psychologique. Ce territoire, c'est le *nôtre*. C'est ce que nous savons faire, l'espace où nous sommes chez nous. Stevie Wonder a son piano; Arnold Schwarzenegger, son gym; Bill Gates, Microsoft; et Pressfield, sa table de travail.

Dans une hiérarchie, nous nous soucions de l'opinion et de la volonté des autres. Dans un territoire, ce qui nous intéresse est ce que nous voulons et la qualité de notre travail *à nos propres yeux*. Ainsi font les artistes. Ils ne créent pas quelque chose pour l'argent, la gloire ou la reconnaissance professionnelle, mais parce qu'ils en ont envie.

C'est une idée brillante. Elle correspond à notre attitude personnelle face au travail, mais aussi à notre vision de la société. Dans une société en réseau, nous définissons notre propre territoire. Dans une hiérarchie, nous savons quel est le rang que nous attribue l'autorité. Je sais laquelle de ces définitions identitaires est préférable. Mais, comme le dit Pressfield, le point de vue hiérarchique est inscrit dans nos gènes et a reçu la consécration du temps.

Chaque fois qu'un individu rejette sa place dans la hiérarchie et cesse de considérer l'argent ou l'opinion des autres comme un facteur identitaire, la société hiérarchique recule d'un cran et la société en réseau avance d'un cran. L'artiste, l'inventeur, le novateur, l'entrepreneur, le travailleur autonome, la personne intelligente et paresseuse appartiennent tous à la

société en réseau. Ils tracent leur propre territoire et s'y plaisent. *Pourtant, leurs décisions personnelles profitent aussi aux autres.*

- ***Quel est votre point de vue identitaire? Celui de la hiérarchie ou celui du territoire?***

221 / Pourquoi est-il si difficile de se soustraire à la hiérarchie?

Nous nous inscrivons dans une hiérarchie depuis les premiers temps du monde. Ève était la subalterne d'Adam. Chaque tribu avait ses anciens et ses leaders. Chacun connaissait son rang.

Toutes les structures sociales ont été des hiérarchies.

Tout au long de l'histoire, seuls des artistes de tout ordre ont pu se soustraire à la hiérarchie. Leonard de Vinci a peut-être été contraint de flagorner un peu le duc de Milan et Michel-Ange, de s'incliner devant le pape, mais pour l'essentiel, ils étaient indépendants.

À compter du XVII^{e} siècle, les plus grands scientifiques et musiciens d'Europe ont joui de la même indépendance et du même statut, comme aussi, et de plus en plus, des tas d'autres professionnels: poètes, inventeurs, ingénieurs, entrepreneurs, architectes, conteurs, acteurs, danseurs, chanteurs, auteurs-compositeurs, cinéastes, publicitaires, spécialistes des sciences occultes du marketing et même des humoristes de premier plan tel Charlie Chaplin. Alors qu'ils ne formaient à l'origine qu'un groupe social très restreint, les artistes de toutes allégeances constituent aujourd'hui une part importante de la société.

Par définition, les artistes doivent définir leur propre territoire, car s'ils s'inscrivent dans une hiérarchie, leur art est fatalement compromis. Mais pour nous, le commun des mortels, il a été difficile jusque tout récemment de nous soustraire à la hiérarchie, à moins d'être indépendants de fortune ou de le devenir.

La société en réseau permet de se soustraire à la hiérarchie. N'importe qui peut utiliser les plateformes qu'Apple, YouTube, Airbnb et de nombreuses autres sociétés mettent à la disposition des producteurs indépendants et des propriétaires immobiliers.

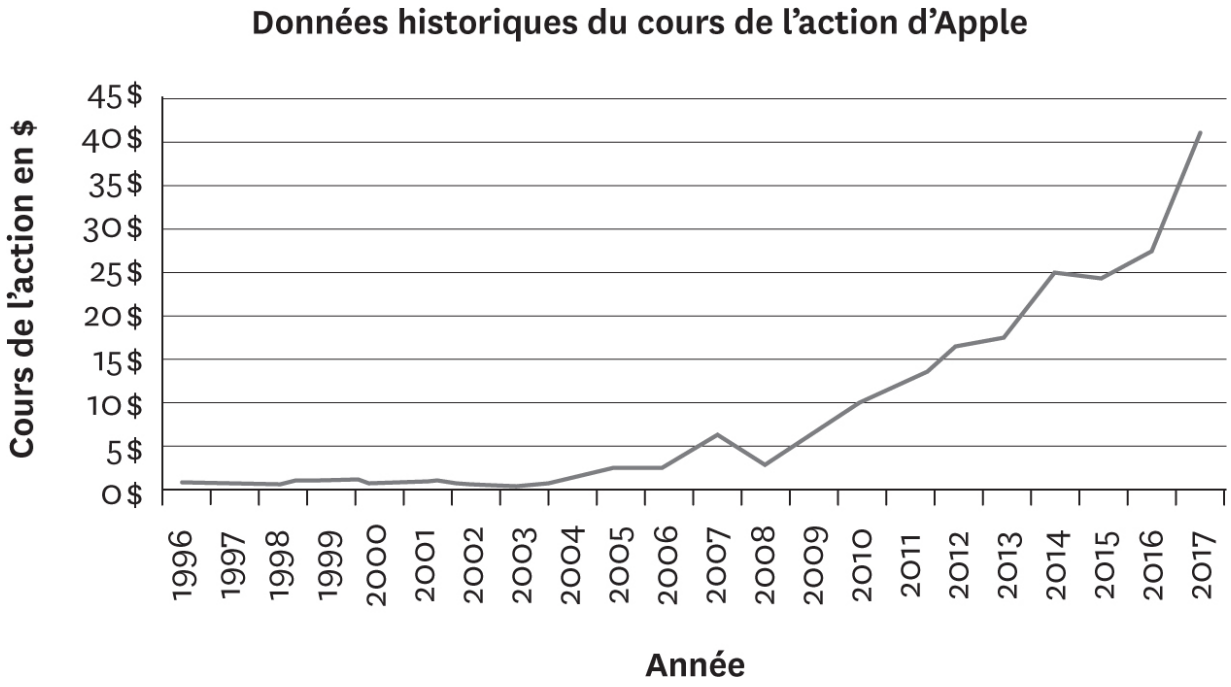
- ***Lorsque vous possédez votre propre territoire, vous pouvez vous soustraire à la hiérarchie et jouir de votre autonomie.***
- ***Est-ce que cette idée vous plaît?***

222 / Le bouleversement de la téléphonie mobile

En 2007, le marché de la téléphonie mobile était calme, prévisible, conventionnel; il s'insérait parfaitement dans l'esprit 80/20. Les fabricants de téléphones cellulaires étaient nombreux, mais cinq d'entre eux – Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson et LG – se partageaient environ 90% des bénéfices mondiaux. Ils vivaient dans un monde encore défini par la hiérarchie.

La situation est tout à fait différente aujourd'hui. Le marché est infiniment plus vaste et plus lucratif qu'auparavant. Entre 2007 et 2015, un nouvel acteur a fait irruption sur scène, passant d'une part de marché nulle à 92% des bénéfices et laissant ses concurrents se disputer les miettes. Le nouveau gagnant était, bien sûr, Apple avec son iPhone.

Pour résumer, et bien que cela minimise le caractère révolutionnaire de ce bouleversement, nous sommes passés d'un rapport 80/20 à un rapport 90/10. Jamais auparavant, sur un marché mondial aussi considérable et lucratif, un nouveau venu n'était-il parvenu à multiplier aussi rapidement ses parts de marché et ses bénéfices. Un marché défini par la hiérarchie était maintenant défini par le territoire. Ce territoire appartenait à Apple et reposait sur la création d'un nouveau réseau.



› ***Avez-vous acheté des actions d'Apple durant cette période? Auriez-vous aimé le faire?***

223 / L'histoire de l'iPhone d'Apple est celle d'un réseau

Le marché de la téléphonie mobile existait avant la Toile, mais l'avènement d'Internet a suscité un essor sans précédent du marché, et les fabricants de téléphones portables s'en sont frotté les mains. Plus de téléphones! Plus de ventes! Surtout, des profits faramineux! Comment ne pas s'en réjouir?

Mais Nokia et les autres grands fabricants de téléphones portables n'ont pas saisi l'ampleur du mouvement: la transformation du marché antérieur aux réseaux en marché en réseau.

Steve Jobs ne cherchait pas à vendre des téléphones comme le faisaient Nokia et ses concurrents.

Son but était de créer un lien de communication entre les développeurs et les utilisateurs d'applications.

Les développeurs d'applis n'ont pas à recruter ou à connaître leur clientèle, Apple étant, par son iPhone, le fil conducteur qui les relie.

Jobs cherchait à créer un nouveau réseau.

Au bénéfice de qui? De toute évidence, à celui des utilisateurs de son téléphone portable et des développeurs d'applis.

Et, en passant, au bénéfice d'Apple.

› ***Aimeriez-vous créer un nouveau réseau? Imaginez-en un qui n'existe pas. Pourriez-vous le créer?***

224 / Le réseau et la plateforme

Si vous voulez créer une nouvelle entreprise et un nouveau marché en réseau, il vous faut une «plateforme».

La plateforme d'Apple est le téléphone lui-même et la propriété intellectuelle qui lui est associée.

Une plateforme peut générer une croissance, des profits et une valeur boursière considérables pour ses propriétaires.

Le propriétaire de la plateforme peut aussi dicter les règles qui régissent sa nouvelle entreprise en réseau. C'est Apple qui décide quels développeurs d'applis auront accès à sa plateforme, ainsi que la nature des interactions entre ces développeurs et les utilisateurs.

La plateforme d'Apple n'aurait pas pu être créée sans la merveille technologique qu'est l'iPhone.

Mais la création de nombreux autres réseaux, notamment ceux de Betfair, d'Uber et, plus particulièrement, d'Airbnb, ont nécessité des innovations technologiques beaucoup plus modestes et relativement accessibles à l'interne ou par la sous-traitance.

› ***Pouvez-vous imaginer un nouveau réseau et sa plateforme que vous pourriez créer sans être un génie de la technologie?***

› ***Ils existent. Leur création est une affaire d'imagination et non d'expertise personnelle.***

225 / Le cours de l'action d'Apple: plus haut, toujours plus haut!

La trajectoire du cours de l'action d'Apple entre 1997 et 2003 montre clairement que la création d'une nouvelle entreprise en réseau est lucrative.

À la fin de 1997, l'année du second «avènement» de Steve Jobs en tant que PDG d'Apple, l'action valait 10 ¢ américains. À la fin de 2003, elle était passée à 32 ¢. Fin 2006, elle atteignait 2,58 USD, soit 26 fois plus qu'en 1997.

Puis sont venues les années 2007 à 2015, au cours desquelles Apple a lancé l'iPhone et s'est imposée sur le marché mondial de la téléphonie mobile. L'action a légèrement fléchi à 24,02 USD en 2015, tout en affichant une hausse de 9,3 fois son cours de 2006. À l'heure où j'écris ces lignes, le cours de l'action d'Apple s'élève à 186,68 USD, soit 7,8 fois plus qu'en 2015 et 1867 fois plus qu'à la fin de 1997. Si vous aviez investi 10 000 USD dans Apple à la fin de 1997, vous auriez amassé à ce jour (au moment où j'écris ces lignes) plus de 18,6 millions de dollars.

C'est facile de se réjouir après coup et je n'ai aucune idée de ce que sera le cours de l'action d'Apple lorsque vous lirez ceci ou plus tard. Mais je ne crois pas faire erreur en affirmant que la plateforme d'Apple qu'ont créée l'iPhone et les autres appareils des années 2000 a été très lucrative.

L'utilisation très profitable des plateformes n'est pas l'apanage d'Apple. Par exemple, en fonction de la période choisie, Microsoft, qui dispose aussi d'une plateforme solide, a fait presque aussi bien qu'Apple.

Les entreprises en réseau qui créent des plateformes peuvent être extraordinairement rentables. Toutes les comparaisons historiques montrent que les entreprises en réseau ont engendré de la richesse à un rythme sans précédent. Cela replace la «bulle» Internet de 1999 dans son contexte. L'action d'Apple vaut aujourd'hui 239 fois plus qu'à la fin de 1999, ce qui, à l'époque, correspondait incontestablement à une bulle spéculative.

- ***Avez-vous conçu votre projet de réseau?***

226 / Le commerce électronique et l'entreprise en réseau

Le commerce électronique est-il synonyme d'entreprise en réseau? Non.

Il faut être conscient de l'énorme potentiel économique qu'offre un réseau et, par conséquent, comprendre ce qu'est une entreprise en réseau et ce qu'elle n'est pas.

Bien que la ligne de démarcation soit souvent floue, vous devez savoir que les concepts de réseau et de commerce en ligne sont deux réalités bien différentes.

De nombreux réseaux importants ne sont pas en ligne, par exemple les villes, les langues et les réseaux de transport. Deux autres exemples d'entreprises en réseau qui existaient bien avant Internet sont:

- Les annonces classées des journaux et des magazines qui mettent en contact les acheteurs et les annonceurs: plus il y a d'acheteurs et d'annonceurs et plus leur efficacité augmente. Un journal ou un magazine est une plateforme. La revue *AutoTrader*, dans le secteur de l'achat et de la vente de véhicules usagés, en est un parfait exemple.
- Les centres commerciaux sont aussi des réseaux très performants. Le centre commercial est une plateforme.

Parallèlement, il y a des entreprises en ligne qui ne sont pas en réseau. Un casino en ligne peut être très rentable mais n'afficher aucun effet de réseau. Dans un casino virtuel, il n'y a pas de communauté de joueurs, les clients ne jouent pas les uns contre les autres et aucune donnée n'est recueillie concernant les usagers. Même si la taille du site doublait, l'expérience client ne s'en trouverait aucunement bonifiée. Par ailleurs, un casino réel produit certains effets de réseau: son achalandage nocturne attire d'autres joueurs, ainsi que des curieux qui osent parfois certains paris (et perdent, parce qu'ils ne savent pas ce qu'ils font).

La meilleure combinaison pour dégager des profits élevés est sans doute une entreprise en ligne dont les effets de réseau sont très présents, notamment Betfair, Google Search, Facebook, Instagram, X, eBay, iTunes et l'App Store de l'iPhone. Et pourtant...

› ***... le réseau que vous créez ou qui vous emploie peut être en ligne ou hors ligne. Lequel souhaitez-vous pour commencer?***

227 / Un effet viral est-il un effet de réseau?

Un produit, un service ou un mème devenu viral est une excellente chose pour l'entreprise ou la cause concernée. Puisque le nombre d'utilisateurs monte en flèche, l'on peut penser qu'il s'agit d'un effet de réseau.

Mais à proprement parler, ce serait une erreur. L'effet viral peut considérablement accélérer la croissance d'une entreprise, mais il n'en améliore pas le produit. Ce qui est un peu déroutant est que le réseau peut alors s'étendre sans engendrer d'«effet de réseau», car pour qu'il y ait effet de réseau, le produit doit être bonifié *du fait même* que le réseau prend de l'ampleur. L'agrément global que procure le produit peut être multiplié parce que plus de gens en font l'expérience, mais il n'y a pas davantages pour les utilisateurs à faire partie d'un plus grand troupeau.

L'effet viral peut toutefois contribuer à pousser un marché par-delà le ratio 80/20 vers une concentration de 90/10. Si plusieurs fournisseurs se partagent le produit devenu viral, le plus gros joueur sera probablement celui qui bénéficiera le plus des effets viraux, notamment par des économies d'échelle encore plus importantes qui renforceront son avantage concurrentiel. Ainsi qu'on peut le lire dans l'Évangile selon saint Matthieu, «à celui qui a, on donnera, et il sera dans l'abondance».

Pour conclure, la concentration des profits à laquelle nous assistons présentement n'est pas spécifiquement due à Internet ou aux effets viraux, mais plutôt aux réseaux et, en particulier, *à la tendance vers un petit nombre d'entreprises en réseau à croissance rapide et exceptionnellement rentables qui dominent leur part de marché ou leur créneau.*

- ***Comment pouvez-vous bénéficier de ces tendances surpuissantes?***

228 / Trois tendances incontournables

Se trouvent dans le nouvel univers des réseaux – l'univers 90/10 plutôt que 80/20 – trois tendances qui, s'influençant mutuellement, contribuent à la concentration des profits, en particulier des profits faramineux, entre les mains d'un nombre toujours plus restreint de joueurs.

Premièrement, la tendance vers une plus forte activité, et particulièrement d'activités hautement lucratives, au sein des réseaux.

Deuxièmement, la tendance au sein des marchés contrôlés par les entreprises en réseau de glisser du ratio 80/20 à un ratio 90/10, voire vers une concentration encore plus marquée frôlant souvent le monopole.

Troisièmement, au fil du temps, au sein d'un réseau donné ou d'une entreprise en réseau, les rapports commerciaux basculeront progressivement en faveur de l'entité monopolistique ou quasi monopolistique. Les entreprises traditionnelles et tous ceux qui ne font pas partie du réseau perdront de leur importance ou disparaîtront, à moins de conquérir leur propre créneau défendable. La clientèle, tant du côté des consommateurs que de celui des autres entreprises, se verra peu à peu contrainte de payer plus, permettant ainsi au réseau dominant, l'araignée au centre de la Toile, de s'enrichir davantage.

Par exemple, Uber a eu une incidence sur les services de taxis traditionnels. À moins de bénéficier de la protection des ordonnances municipales et de leurs restrictions, ces services devront se rapprocher d'Uber ou disparaître. La concurrence d'Airbnb pousse les hôtels à trouver des créneaux spécifiques – le tourisme ou les affaires, par exemple – sous peine de décliner. Ces réseaux, et souvent les nouveaux réseaux auxquels ils donneront lieu, s'amplifieront, tandis que les entreprises conventionnelles rapetisseront.

› ***Que vous soyez client, employé ou entrepreneur, l'expansion des nouveaux réseaux vous affectera de plus en plus. Il vous sera progressivement plus difficile de vous en isoler. Mais plus vous en ferez partie, plus vous aurez de chances de prospérer. Comment comptez-vous vous y prendre?***

229 / Comment prospérer dans le nouveau monde des réseaux

Quiconque s'attelle à identifier les entreprises en réseau avant qu'elles ne prennent de l'importance a un atout dans son jeu. Celles qui en sont aujourd'hui au stade embryonnaire mais ont un fort potentiel de croissance et dominent leur créneau sont peut-être destinées à devenir immenses. Essayez autant que possible de travailler pour l'une d'elles, ou devenez l'un de ses fournisseurs ou sous-traitants; vous commencerez au bas de l'échelle,

puis grandirez avec elle. Les chances qu'offrent ces entreprises sont infiniment meilleures et plus nombreuses que n'importe où ailleurs.

Dans une économie stagnante, il y a généralement plus de talents disponibles que de postes vacants; or, c'est l'inverse qui se produit dans une entreprise ou un contexte économique florissant. Les vingt premières personnes qui se sont jointes, à leurs débuts, à Microsoft, à Amazon ou à Google et aux sièges sociaux d'Uber et d'Airbnb sont presque toutes multimillionnaires ou encore plus riches. Croyez-vous que ces personnes étaient parmi les plus compétentes de la planète, une extraordinaire congrégation de talents arrivant par hasard au même endroit au même moment? Nul doute que la chance y était pour quelque chose.

Sachant cela:

- *Soyez à l'affût des plateformes et des réseaux émergents qui viennent de démarrer.* Consacrez régulièrement une heure ou deux par semaine à l'exploration de ces nouvelles initiatives.
- *Si vous décrochez un poste dans une jeune entreprise en réseau, faites comme si vous en étiez le propriétaire.* Acceptez les options sur titres qu'on pourrait vous offrir ou essayez d'investir dans l'entreprise. N'en posséder qu'une infime fraction pourrait vous rendre riche. Faites quelque chose qui favorisera sa croissance. Imposez-vous comme un élément indispensable dont l'avis est respecté.
- Si vous êtes un investisseur, concentrez-vous sur des entreprises en réseau en démarrage. Injectez des capitaux avant que la valeur de la plateforme ne soit manifeste. Vous perdrez peut-être de l'argent de temps en temps, mais avec un peu de chance, l'un de vos investissements vous rapportera le gros lot.

› ***Envisagez la possibilité de ne travailler que pour de petites entreprises en réseau à croissance rapide.***

Les réseaux de l'avenir seront merveilleux pour ceux qui sauront parfaitement les appréhender. Aux autres, ils sembleront pour le moins déconcertants. La plupart des gens ne seront pas à l'aise dans cet avenir peu familier. Le nouveau monde du 90/10 ou du 99/1 pourrait être terrifiant.

Vous ne pourrez plus compter sur les capacités de «commandement et de contrôle» des entreprises toutes-puissantes de naguère. Elles ne peuvent plus vous offrir la sécurité et la certitude d'être dans le camp des gagnants. Vous devrez tracer votre propre voie sur les sentiers de l'entrepreneuriat, vous extirper à la force du bras du bourbier de la médiocrité.

Pour prospérer et vous épanouir, il vous faudra faire preuve de créativité afin de satisfaire pleinement votre marché cible très délimité, ou faire partie d'une entreprise en réseau nouvellement créée qui cherche des occasions de s'implanter en territoire inconnu.

Voici cinq façons de vous tailler une place dans les réseaux de l'avenir:

1. Ne travaillez que dans des entreprises en réseau.
2. Joignez-vous à une jeune pousse en pleine croissance à laquelle vous pouvez vous identifier.
3. Travaillez seulement pour un patron 80/20 à l'aise dans ce nouveau monde.
4. Embrassez votre propre idée de réseau 80/20.
5. Travaillez dans la joie, cultivez votre individualité et rendez-vous utile aux autres.

- ***Ce n'est pas, et ce ne sera sans doute jamais, le chemin le plus fréquenté.***
- ***Mais c'est le meilleur chemin vers la réussite et le bonheur.***
- ***Quel chemin emprunterez-vous?***

Chapitre 28

QUELLE EST LA SOURCE DU SENS DE VOTRE VIE?

Dans ce chapitre, nous examinons le sens de la vie sous différents angles. Vous verrez comment trouver un sens à la vie tant dans votre passé que dans votre avenir et comment vous donner un objectif qui vous surpasse et vous survive.

231 / Le sens de la vie dans un camp de concentration

Détenteur de doctorats en médecine et en philosophie, Viktor Frankl est déporté à Auschwitz, à Dachau et dans d'autres camps de concentration pendant la Seconde Guerre mondiale. Dix ans après sa libération, il enseignera la neurologie et la psychiatrie à l'Université de Vienne.

À son arrivée à Auschwitz, tous ses biens lui sont confisqués, y compris un manteau dans la doublure duquel il a caché son *magnum opus*, un manuscrit scientifique. Frankl s'était déjà interrogé sur le sens de la vie. Les camps de concentration lui ont permis de le trouver de deux manières.

En premier lieu, il veut lutter pour rester en vie afin de retrouver sa femme bien-aimée, envoyée dans un autre camp, mais toujours dans son cœur. Un jour qu'il pense intensément à elle, il a l'impression qu'elle s'incarne dans un oiseau qui vient de se poser sur le sol à ses pieds. La perspective de leurs retrouvailles est sa raison de vivre. Libéré à la fin d'avril 1945, il ne rentre à Vienne qu'au mois d'août et apprend la terrible nouvelle: sa femme, son père, sa mère et son frère sont tous morts dans les camps. Seule sa sœur a survécu.

La restauration de son manuscrit est sa seconde raison de vivre. Il note sur des bouts de papier ce dont il parvient à se souvenir. Comprenant que, pour survivre, il doit se projeter dans l'avenir, il se voit sur l'estrade d'une salle de conférence en train de faire un exposé sur la psychologie des prisonniers des camps de concentration devant des étudiants d'un établissement viennois d'éducation pour adultes, et de formuler d'un point de vue scientifique tout ce qui occupait son esprit dans les camps. Le truc fonctionne. En mars et avril 1946, Frankl prononce cette conférence ainsi que deux autres dans un établissement d'éducation pour adultes d'Ottakring, une banlieue ouvrière de Vienne. C'est ce qui le tire d'une profonde dépression après la perte de presque toute sa famille.

› ***Êtes-vous capable de concevoir la vie de Frankl dans les camps et à quel point ses chances de survie étaient minces? Pourtant, il a su trouver***

en lui la volonté de s'en sortir. Quelle que soit votre situation actuelle, quel avenir meilleur pouvez-vous imaginer pour vous-même? Faites-en une réalité.

232 / Les trois assises du sens de la vie selon Viktor Frankl

Le livre de Frankl, *Oui à la vie*, d'abord publié en allemand en 1946, s'est vendu à 16 millions d'exemplaires[1].

Pour Frankl, il y a trois manières de donner un sens à sa vie[2].

- Premièrement, par la créativité – en créant quelque chose, en donnant naissance à un projet, quel qu'il soit.
- Deuxièmement, en s'abandonnant à la beauté, à l'art, à la nature, ou en aimant son prochain.
- Troisièmement, si par malheur les deux manières précédentes sont impossibles, en acceptant son sort et sa souffrance, et en continuant de faire preuve de courage, de dignité et d'altruisme, même dans la perspective de sa mort prochaine.

Frankl estime que, même dans des conditions difficiles, il est toujours possible d'empreindre notre vie de noblesse et de trouver une façon constructive et aimante de lui donner un sens.

- ***Comment trouvez-vous ou trouverez-vous un sens à votre vie?***

233 / Selon Frankl, être responsable, c'est dire oui à la vie

L'un des thèmes les plus caractéristiques et joyeux de Frankl est la responsabilité, plus particulièrement la responsabilité de «dire oui à la vie».

Nous sommes responsables à tout instant de ce que nous ferons l'instant d'après. Chaque seconde est riche de milliers de possibilités, mais nous ne pouvons en actualiser qu'une seule. Au camp de Buchenwald, les prisonniers chantaient une chanson qui disait «nous voulons encore dire oui à la vie». Frankl dit qu'à force de chanter ce message avec sincérité, beaucoup l'ont concrétisé. *Dire oui à la vie a un sens et est possible en toutes circonstances*[3].

En tout temps, les êtres humains sont libres de se transformer. Tout individu est imprévisible. Nous avons la capacité de nous améliorer et d'embellir le monde[4].

Chaque individu est unique, et c'est ce qui donne un sens à sa vie. Lorsque nous prenons conscience de cette singularité, la portée de notre responsabilité nous apparaît clairement: personne ne peut faire ce que nous faisons. Inversement, la prise de conscience de l'unicité d'une autre personne met en lumière la responsabilité de l'individu envers quelqu'un d'autre. La prise de conscience de la responsabilité que porte une personne envers un être humain qui l'attend affectueusement, la responsabilité de l'amour, donne un sens à la vie[5].

L'amour est la responsabilité ultime, la seule manière de connaître un être au plus profond. L'amour est aussi une manière d'actualiser le potentiel de sa propre personnalité[6]. Pour Frankl, assumer avec joie sa responsabilité est l'essence même de la liberté personnelle, par conséquent du sens que l'on donne à sa vie.

› ***Êtes-vous d'accord pour dire que vous pouvez vous améliorer et embellir le monde? Comment?***

234 / La réussite extérieure ou intérieure?

Lorsqu'on l'envisage en termes de réussite extérieure, dit le psychiatre Viktor Frankl, toute vie est vouée à l'échec d'une manière ou d'une autre. Aucune réussite biologique ou sociologique, quelle qu'elle soit, n'est assurée de nous survivre ou de durer éternellement.

Pour Frankl, la réussite intérieure est l'accomplissement par chaque individu de la mission spécifique qu'il s'est donnée. Lorsqu'une personne décide que sa vie a un sens, ce sens est atteint une fois pour toutes et à jamais. Et si ce sens ne lui est révélé que peu de temps avant sa mort, il recouvre et imprègne tout ce qui a précédé cette révélation.

La réussite intérieure n'est donc soumise qu'à l'approbation de la conscience, et lorsqu'on est certain d'avoir atteint le succès tel qu'on le définit, son jugement est immuable[7].

La réussite extérieure est supplantée par la réussite intérieure[8]. Trouver un sens à sa vie, voilà la réussite suprême, et personne ne peut prétendre que l'on a fait fausse route.

- ***Recherchez-vous la réussite extérieure ou la réussite intérieure?***
- ***Laquelle est la plus importante?***
- ***Laquelle est la plus accessible?***
- ***Laquelle de ces deux réussites s'accorde au Principe 80/20?***

235 / La quête de sens dans l'avenir

Un aspect négligé et pourtant capital du message de Viktor Frankl dit qu'il nous faut puiser un sens à la vie en nous tournant vers l'avenir. Frankl reproche aux thérapies de Freud et d'Adler de trop privilégier la rétrospection et l'introspection. Frankl suggère de se projeter dans l'avenir plutôt que de se pencher sur soi et sur son passé.

Il a deux messages clés en ce qui concerne l'avenir. Le premier est d'un optimisme sans complexes. *L'avenir peut toujours être meilleur que le présent.* C'est axiomatique, en un certain sens. Mais c'est aussi normatif: *l'avenir devrait être meilleur.*

Pourquoi? À cause de la liberté humaine. On est libre de prendre toute décision qui suscitera un meilleur avenir pour soi et pour d'autres personnes. Quelles décisions devrait-on prendre? Des décisions responsables qui «disent oui à la vie». Des décisions qui matérialisent les occasions opportunes. *Tout, dans la vie, est une occasion opportune.*

Le second message de Frankl est que la santé mentale dépend de l'existence d'une saine tension entre nos réalisations passées et ce qu'il nous reste à accomplir – l'écart entre ce que l'on est et ce que l'on devrait devenir. Cela renvoie au concept innovant introduit par Aristote – les humains ne devraient pas être jugés sur ce qu'ils sont, mais sur ce qu'ils peuvent accomplir. Frankl soutient que, pour que l'avenir soit meilleur que le présent, l'être humain doit s'améliorer. C'est toujours possible et toujours souhaitable, et cela a pour conséquence indirecte de nous rendre plus heureux. *Les individus ne devraient pas rechercher l'équilibre, mais plutôt viser un objectif qui a de la valeur, une tâche qu'ils choisissent librement.*

Dans ces circonstances, non seulement l'avenir de l'individu *peut* être meilleur que son présent, mais *il est certain* qu'il le sera. Puisque chaque individu prend cette décision intérieurement, les circonstances extérieures ne peuvent pas entraver sa croissance personnelle[9].

- ***Comment pouvez-vous vous améliorer pour créer un avenir meilleur?***

236 / La quête de sens dans le passé

Viktor Frankl nous incite à trouver un sens à la vie en nous tournant vers l'avenir tout en nous invitant paradoxalement à le chercher aussi dans notre passé.

Aucune de nos bonnes actions passées n'est perdue, bien au contraire; toutes ont été irrévocablement et précieusement sauvegardées. Il évoque les «greniers pleins du passé où chacun a déversé la récolte de sa vie», ses actions, ses amours vécues, ses souffrances bravement affrontées.

Les personnes âgées n'ont plus d'avenir, mais possèdent bien plus que cela: les potentialités qu'elles ont actualisées, les significations qu'elles ont découvertes et incarnées, les valeurs qu'elles ont défendues et réalisées. Rien ni personne ne peut les déposséder de ces trésors. On ne peut pas revenir en arrière ni abolir ses actions passées. Et dans un moment d'extraordinaire lucidité, Frankl écrit: «Je dirais qu'avoir été est la forme la plus sûre d'être[10].»

Ceci est mon commentaire, non pas celui de Frankl: vous pourriez mourir en traversant la rue aujourd'hui et votre vie ne perdrait rien de sa valeur et de son importance. Vous avez été, et cela suffit. Il est vrai que la mort est inévitable, mais le fait d'avoir vécu et connu des expériences est tout aussi vrai et beaucoup plus important.

Chacun de nous «a été», c'est indéniable. Vous avez vécu, et il y a lieu de vous en réjouir, car les chances que vous ne soyez jamais né sont extraordinairement élevées. En remontant le cours de votre arbre généalogique à partir de vos père et mère, essayez de calculer la somme des chances que chacun de vos ancêtres soit né et ait vécu assez longtemps pour donner la vie et se transmettre jusqu'à vous, et vous manquerez rapidement de place sur votre calculatrice. Ces chances sont sans doute de l'ordre de

une contre plus d'un billion. Si un ami qui vous est cher meurt demain, c'est tragique. Mais cette personne a eu le privilège et le plaisir d'avoir vécu, et nous avons eu le privilège et le plaisir de la connaître.

- ***Qu'avez-vous été qui ait été un privilège et un plaisir?***

237 / «Avoir été»: ce que cela a de formidable

Je viens de terminer la lecture d'un excellent roman dont le protagoniste est sympathique, talentueux et un travailleur acharné (je lui pardonne). Il a grandi en Écosse, mais possède une aptitude particulière qui vient en aide à des musiciens de calibre mondial en France, en Russie et dans le reste de l'Europe. Certains de ces musiciens sont aimables, d'autres sont manipulables et antipathiques. Il tombe amoureux d'une belle femme qui semble l'aimer aussi, mais le quitte pour de bonnes raisons. Il se bat pour pouvoir vivre avec elle, mais meurt dans un pays lointain à l'âge de 36 ans. Peu après sa mort, l'amour de sa vie fait son apparition et le cherche.

N'est-ce pas une histoire triste et bouleversante? Oui, mais l'art exceptionnel du romancier (William Boyd[11]) nous fait comprendre qu'à bien des égards, le protagoniste a eu une très belle vie. La fin n'est pas heureuse dans le sens conventionnel du terme, mais on sent – c'est du moins mon cas – que la vie de ce personnage en a absolument valu la peine. Dans les mots de Frankl, cet homme *a été* à un très haut degré. (C'est aussi ce que font ressentir les très bons films.)

Ne serait-ce pas une bonne idée de vous demander chaque matin: «Que pourrais-je faire aujourd'hui pour être fier, demain, d'"avoir été"?» Même à petite échelle, pouvez-vous faire quelque chose d'utile ou d'amusant pour les autres, ne serait-ce qu'être aimable ou obligeant envers votre entourage?

- ***En d'autres termes, pouvez-vous rehausser aujourd'hui ou cette semaine votre «avoir été» en puissance, afin d'«avoir été» d'une manière plus aboutie si vous mourez à la fin de cette journée ou de cette semaine?***

238 / Le choix existentiel: le sens ou l'absence de sens

En 1946, un an après sa libération d'un camp de concentration nazi, Viktor Frankl a prononcé trois conférences à Vienne devant un auditoire de la

classe ouvrière. La conclusion de la deuxième de ces conférences est remarquable.

Frankl présente deux possibilités majeures qui, bien qu'indémontrables, sont impossibles à réfuter.

La première consiste à affirmer que la vie n'a pas de sens. L'univers est le fruit du hasard, tout comme l'humanité. Notre monde n'est qu'un point minuscule dans l'univers dont la taille et l'importance sont tout aussi insignifiantes. Peut-être nous pensons-nous importants, mais c'est une illusion.

L'autre possibilité consiste à dire que non seulement tout a beaucoup de sens, mais que ce sens est si vaste que, globalement, il échappe à notre entendement. Même si l'humanité est le fruit du hasard, l'amour et l'intelligence dont nous imprégnons nos actes peuvent être notre raison de vivre. Nous sommes nous-mêmes ce sens et nous n'avons besoin de rien, sinon de la civilisation et du sens que nous donnons à notre vie, pour justifier et savourer notre existence.

Choisir entre ces deux options n'a rien de logique. Les deux points de vue sont logiques, si nous partons de prémisses différentes. Les deux points de vue ne reposent sur aucun fondement; nous planons néanmoins au-dessus du néant, au seuil du sens ultime qui se profile à l'horizon.

Si vous choisissez de voter pour le sens humain, vous savez une chose – et si vous croyez à cette chose, votre acte de foi, comme tous les actes de foi, aura un effet créateur. Croire manifeste ce à quoi l'on croit!

Puisque l'issue n'est pas fixée, pourquoi ne pas croire en quelque chose qui crée le bien et l'amour plutôt qu'en quelque chose de dérisoire et de stérile?

- ***L'intérêt de cette décision est qu'elle repose sur les émotions et non sur les faits.***
- ***Que choisissez-vous?***

239 / Le sens de la vie selon Charles Beard

Dans une lettre écrite en 1930 à une centaine des plus grands penseurs de l'époque, l'historien et philosophe Will Durant formule la demande

suivante: «Quel est le sens de la vie?» Un choix de réponses et le point de vue personnel de Durant ont été publiés en 1932 et réédités en 2005[12].

Je résume la pensée de l'historien Charles Beard:

L'histoire nous donne à voir des images de chaos, de tragédies et de désastres en série, mais je peux déceler souterrainement l'ordre, la planification et les immenses réussites de l'esprit humain. Le monde n'est pas qu'un simple bourbier de conflits. Quelque chose de grandiose s'y déroule, et le grand défi posé à l'intelligence est de faire valoir ce qu'il y a de plus noble et de meilleur dans notre héritage très hétéroclite.

Les humains perdurent. Nous portons peut-être en nous une force biologique, une grande part d'égoïsme, la nécessité d'avoir un gagne-pain, mêlées à des moments d'exaltation où nous nous élevons au-dessus de nos bas instincts. L'historien ne peut que tirer des déductions de ses observations; pourtant, il y a là un noble héritage qui vaut d'être préservé et mis en valeur.

Au commencement, l'univers n'était sans doute pas assorti d'un dessein grandiose, mais de fragmentaires raisons d'être y sont manifestes que l'humanité peut compléter.

Bien vivre est une fin en soi qu'il faut chérir et dont il faut profiter. Le travail intelligent peut et doit être orienté vers la réalisation de ce bien-vivre. C'est ma petite philosophie; elle fait tourner les rouages de mon activité.

- ***Y a-t-il des aspects de la philosophie de Beard qui vous séduisent?***
- ***Dans le cas contraire, comment répondriez-vous à la question de Will Durant?***

240 / Le sens de la vie selon André Maurois

André Maurois était un homme de lettres français, un esprit distingué et imaginatif, montrant une forte affinité avec la Grande-Bretagne. Son œuvre s'illustre dans le roman, la biographie, l'histoire, les mémoires de guerre, la littérature jeunesse et la science-fiction. Il a connu une génération entière de politiques français et a combattu au sein des Forces françaises libres durant la Seconde Guerre mondiale.

Il a contribué au collectif de Will Durant sur le sens de la vie par un essai dans lequel un groupe d'Anglais et d'Anglaises atterrissent sur la Lune. Les communications et le vol de retour ayant dû être abandonnés, ils s'établissent sur l'astre lunaire. Dix ans plus tard, ils n'ont toujours pas renoncé aux mœurs de la bonne société anglaise: tenue de soirée pour le dîner et toast au roi le jour de son anniversaire.

Deux siècles après, les communications avec la Terre ne sont pas rétablies. La jeunesse radicale largue les traditions anglaises, ses pratiques sexuelles débridées la laissent insatisfaite, elle s'ennuie, elle est révoltée et malheureuse. La littérature est excellente.

Un philosophe se lève pour réprimander les jeunes rebelles. Pourquoi chercher le sens de la vie ailleurs que dans la vie même? leur demande-t-il. Le roi de nos légendes existe peut-être, ou il n'existe pas, mais «je ne mettrai pas en doute la vie, la beauté de l'instant ou le bonheur dans l'action». Rien d'autre n'existe, poursuit-il, que la victoire et la vie. Nous devrions vivre comme si nous étions éternels, sans nous soucier de savoir si la Terre est inhabitée. «Vous ne vivez pas sur Terre, conclut-il, mais en vous-même.»

- ***L'idée de puiser le sens de la vie dans la vie même trouve-t-elle un écho en vous?***
- ***Selon vous, qu'est-ce qui, dans la vie même, donnerait un sens à la vie?***

241 / Le sens de la vie selon Will Durant

L'essai de Will Durant qui clôture son livre, *On the Meaning of Life*, est un tel bijou que, pour des raisons purement 80/20, je vous enjoins de le lire. Cela n'occupera que trente minutes de votre vie, mais en vaudra vraiment la peine. Cet essai rafraîchissant vous donnera des idées et calmera votre esprit fébrile. Le plaisir de cette lecture embellira certainement votre journée, peut-être même votre vie[13].

Durant commence par défendre timidement la science et le progrès: les réalisations concrètes de la première («le paquebot, l'avion et l'hygiène publique») et la réalité du second («douter de sa réalité parce qu'il aura une fin équivaut à qualifier le soleil d'illusoire parce qu'il se couchera»).

Il reconnaît ensuite que la vie n'a probablement pas de sens en dehors de sa dimension terrestre, que l'individu n'est pas immortel et que toute civilisation est vouée à son déclin. Durant ne croit pas à un Dieu fait homme, même si le rappel de cette croyance lui est agréable. Il n'en signe pas moins un exposé convaincant et magnifique sur le sens de la vie, le plus élémentaire étant la joie, l'ivresse de l'expérience et du bien-être physique, la simple satisfaction des muscles et des sens, du palais, de l'oreille et de l'œil. Viennent ensuite les moments de beauté et les mille et un plaisirs de la nature. Et l'amour humain. L'amour romantique, bien sûr, mais aussi l'attachement de compagnons et d'amis qui ont vécu ensemble un long enfer, un peu de purgatoire et un soupçon de paradis – le sentiment que quelqu'un s'intéresse à vous, compte sur vous, exagère vos vertus et vous attend à la gare.

Son observation la plus solide est que la vie n'a de sens qui si l'on a un but plus grand que soi qui se perpétuera après soi. Puisque le fait d'être un élément coopérant dans un tout apporte la plus grande de toutes les satisfactions, joignez-vous à un tout et donnez-vous à lui corps et âme, car si l'individu s'éteint, le tout est à jamais remodelé par ce que nous avons fait et ce que nous avons été.

- ***Laquelle des idées ci-dessus vous satisfait le plus?***

242 / Votre verdict sur le sens de la vie

Vous avez pris connaissance de plusieurs points de vue sur le sens de la vie.

Le Principe 80/20 se rapporte à tout ce qui compte pour vous. La vie n'a de sens que si vous êtes persuadé qu'elle en a, aussi est-il essentiel que vous choisissiez le sens qu'elle a pour vous. Vous serez plus heureux et plus satisfait lorsque vous aurez décidé du sens de votre vie. Si vous n'en avez encore rien fait, n'attendez plus, faites-le aujourd'hui même, idéalement à l'instant. Et si vous avez fait votre choix il y a déjà quelque temps, remémorez-vous-le maintenant et souvent.

Ce sens doit être spécifique et limité dans sa description, même s'il est d'une importance capitale.

L’un des plaisirs et l’une des contraintes du Principe 80/20 est qu’il incarne toujours la notion de frugalité: peu de choses ont de l’importance, mais elles en ont énormément.

Nulle part n’est-ce plus critique que dans le choix du sens de votre vie.

Idéalement, le sens de votre vie devrait tenir en un seul mot ou une seule phrase.

- ***Pouvez-vous faire cela?***
- ***Votre bonheur et l’ascendant que vous avez sur vos êtres chers pourraient en dépendre.***

Chapitre 29

LES LEÇONS DE L'ÉVOLUTION

Pourquoi la variation est la clé de l'énergie et de la croissance; pourquoi la contrainte engendre les meilleures idées; et pourquoi l'évolution aime l'échec. Nous nous pencherons aussi sur la dialectique de la généralité à la différenciation.

243 / L’évolution et la variation avantageuse

La théorie de Darwin sur la sélection naturelle et la variation avantageuse est la pierre angulaire de la théorie moderne de l’évolution. *Mais la notion de variation avantageuse peut très bien s’appliquer à la vie et à la carrière.*

Parlons d’abord de la théorie de Darwin. Tous les êtres vivants se reproduisent à un rythme effréné. Toutes les créatures sont uniques. Elles héritent de la somme de leurs variations. Peu survivent aux rivalités entre individus d’une même espèce. Dans ce combat pour la vie, «tout être, s’il varie, même légèrement, d’une manière qui lui est profitable [...] aura une meilleure chance pour survivre et ainsi se retrouvera choisi d’une façon naturelle». La sélection naturelle dépend de la variation. Quand les «conditions d’existence» changent, par exemple le climat, le terrain devient «favorable à la sélection naturelle, car il offre plus de chances pour la production de variations avantageuses [...][1]».

La sélection due aux rivalités s’applique tout autant aux idées, aux technologies, aux marchés, aux entreprises, aux équipes et aux produits. La sélection est le moteur de tous les progrès matériels. Mais la sélection et la variation avantageuse sont aussi les moteurs du progrès individuel.

La variation avantageuse. Qu’est-ce qui vous distingue de vos camarades de classe ou d’université, de vos collègues, de vos amis, de vos patrons et d’autres connaissances importantes? Si les idées font partie de votre travail ou de votre vie privée, comment pourriez-vous les exploiter autrement? Si vous nourrissez une ambition, comment pourrait-elle se démarquer de celle des autres? La différence est peut-être subtile, mais peut faire toute la différence s’il s’agit d’une...

Variation avantageuse. La différence pour la différence ne sert à rien. Une différence peut aussi être négative. Une variation avantageuse augmente les chances de survie, de réussite et de bonheur. Quels changements apportés à votre façon de vivre – même des changements

subtils, des améliorations apparemment mineures –pourraient faire que vous vous sentiez beaucoup mieux?

Revenez à cette notion de «variation avantageuse» tout au long de la journée. Comment les choses pourraient-elles être différentes et meilleures?

244 / La variation est la clé de l'énergie et de la croissance

Darwin a observé que les variations avantageuses conduisent à une meilleure adaptation aux conditions de l'environnement et, par conséquent, à l'évolution. Les variations avantageuses se produisent continuellement parmi les espèces, mais parfois une mutation a lieu lorsqu'un individu développe une nouvelle caractéristique. Si cette variation est avantageuse, le mutant prospérera et laissera de nombreux descendants qui prospéreront à leur tour. Ainsi, la plupart des espèces évolueront avec le temps de manière positive. Des scientifiques ont étudié pendant près de cent ans une parcelle de désert dans le sud-ouest des États-Unis en photographiant les changements qui s'y produisaient en réponse au climat. Ils ont confirmé qu'une variation plus importante entraînait une plus grande évolution. L'écologiste Tony Burgess explique: «Si les conditions varient, le mélange des espèces est multiplié par vingt ou trente. Si le modèle est constant, la belle écologie du désert est presque toujours ramenée à quelque chose de plus sommaire.» L'étude de cent quarante-sept parcelles de la prairie du Minnesota a montré que plus le nombre d'espèces est élevé sur une parcelle, plus celle-ci produit de biomasse et d'azote. Lorsque les espèces y sont moins nombreuses, l'azote est lessivé et gaspillé[2].

Les villes, les entreprises et la vie présentent un schéma similaire. Jane Jacobs a montré dans *Déclin et survie des grandes villes américaines* que la beauté, la vitalité et la prospérité des villes augmentent lorsque la longueur des rues, la forme, la dimension et l'âge des immeubles sont plus diversifiés[3].

En général, les gens qui changent souvent de milieu ou qui font l'expérience d'une plus grande diversité de cultures s'épanouissent dans cette mobilité. C'est aussi le cas des personnes qui sautent constamment

d’un emploi ou d’un milieu de travail à un autre. Le changement des conditions de vie peut déstabiliser, mais dans l’ensemble, il est productif. La variation permet une expérimentation et une remise en question plus importantes et stimule l’innovation – dont une partie se traduira inévitablement par une variation avantageuse.

› ***Y a-t-il suffisamment de variation dans votre vie?***

245 / De la généralité à la différenciation

Darwin et d’autres «évolutionnistes» du XIX^e^ siècle ont constaté que la première tendance à prévaloir a été celle de la généralité à la différenciation.

Une espèce souche conduit à toutes les autres. De nouvelles espèces prennent forme à partir d’une espèce existante.

Il s’agit apparemment d’un principe universel[4]. Une branche du savoir peut en engendrer plusieurs autres qui forment au départ des sous-ensembles de la branche originelle. Par exemple, l’histoire est une branche du savoir qui fait naître d’autres branches, notamment l’archéologie, la biographie, les mémoires et l’histoire de nombreux sous-ensembles tels que l’histoire de la science, de l’art, de la médecine, des droits civils, de divers pays ou régions, de même que les études féministes et de genre (LGBTQ).

Le même phénomène se produit en économie lorsqu’une industrie fait naître des branches plus spécialisées ou lorsqu’une entreprise engendre des entreprises dérivées qui développent des variations spécifiques.

Vous êtes donc mis en face d’un choix. Vous pouvez opter d’une part pour une généralité et inventer votre propre différenciation ou sous-ensemble. Vous pouvez d’autre part développer une nouvelle pousse en collaboration avec d’autres pionniers. La première possibilité, si elle réussit, est susceptible d’être plus gratifiante; la seconde possibilité ne vous offre qu’une gloire partagée, mais si c’est un domaine qui vous passionne et que le taux de croissance de cette jeune pousse est élevé, cela peut aussi être spectaculaire.

› ***Pouvez-vous identifier un domaine que vous aimez, puis lancer une nouvelle pousse, ou être l’un des premiers à adopter un nouveau sous-***

ensemble?

246 / De la différenciation à la généralité au fil du temps

Les évolutionnistes du XIX^e^ siècle (dont Darwin) ont identifié une autre tendance qui s'ajoute à celle de la généralité à la différenciation. Dans cette nouvelle tendance, après être passées de la généralité à la différenciation, les nouvelles espèces formées par différenciation deviennent elles-mêmes des généralités d'où sont issues d'autres différenciations.

Cela peut paraître compliqué, mais c'est relativement simple. Cela signifie que la ramification de nouvelles espèces – ou, dans le monde moderne, de nouveaux domaines de savoir, de l'économie ou de la technologie – n'a pas de fin. Si l'histoire donne naissance à d'autres subdivisions de l'histoire, par exemple à la biographie, celle-ci peut elle-même se subdiviser en biographies de scientifiques ou de politiques, en romans historiques mettant en scène des personnages fictifs, en récits inventés sur de vrais personnages historiques. Chacun de ces genres peut à son tour engendrer d'autres genres tels que la télévision, les vidéos ou les balados dans toutes sortes de domaines populaires.

Jane Jacobs dit qu'«un simple processus, lorsqu'on le reproduit encore et encore, génère une stupéfiante diversité[5]». Lorsqu'il s'agit de l'évolution, cela peut prendre énormément de temps, mais dans les économies et les écologies modernes, cela peut arriver très rapidement. La diversité peut augmenter de façon exponentielle si une demande et des fonds suffisants soutiennent l'économie ou les nouvelles écologies et si l'imagination humaine renforce les domaines existants et les multiplie.

› ***Restez à l'affût des tendances et des domaines nouveaux dont vous aimeriez faire partie. Il n'y a pas de fin aux occasions opportunes auxquelles donnent spontanément et constamment naissance les ramifications du savoir et les nouveaux mécanismes de facilitation que sont Internet et le téléphone intelligent.***

247 / La lutte pour la survie

Une observation capitale de Darwin, élément essentiel de sa théorie de la sélection naturelle qu'il n'a cessé de marteler, est que les probabilités qu'une plante ou un animal survive sont très faibles. *Par conséquent, les espèces doivent lutter pour leur survie.*

Ce qui est vrai dans la nature s'applique-t-il également à la vie humaine, aux idées, aux organisations et à l'économie?

La réponse est oui. Comment pourrait-il en être autrement? Les humains appartiennent entièrement à la nature, ils font partie intégrante de l'ordre naturel. L'idée que nous puissions exister hors de la nature est incongrue et erronée.

Par ailleurs, les humains échappent de plus en plus à certains aspects de la lutte pour la survie. Grâce aux progrès toujours plus rapides des sciences médicales depuis le XIX^{e} siècle, le taux de survie des bébés et l'espérance de vie ont considérablement augmenté. Mais l'explosion démographique mondiale présente des inconvénients écologiques, car nous accaparons de plus en plus de ressources terrestres. Si nous n'augmentions pas aussi à grande échelle les ressources naturelles et si nous n'utilisions pas la contraception, la fin du monde aurait peut-être déjà eu lieu.

Bien que nous soyons partiellement à l'abri de l'extinction, les idées, les organisations, les cultures et les modes de vie doivent lutter pour subsister. Seuls les plus aptes à survivre survivent effectivement. C'est ainsi que les choses devraient se passer et que le souhaiterait le Principe 80/20 s'il était une créature sensible.

- ***Qu'est-ce que cela signifie pour vous?***
- ***Ceci, peut-être: pour avoir des idées qui portent, ayez-en beaucoup et ne faites valoir que les meilleures.***
- ***Pour lancer une grande entreprise, lancez-en plusieurs, car les premières mourront peut-être de leur belle mort.***
- ***Pour amasser une fortune, prenez de nombreux paris ayant très peu de chances d'être gagnants et ne vous en faites pas si la plupart sont perdants.***
- ***Pour que l'un d'eux soit un best-seller, écrivez beaucoup de livres.***

248 / La survie dépend des conditions de vie

Le célèbre naturaliste français Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829) soutenait que les espèces évoluent pour survivre en s'adaptant aux contraintes de leur milieu. Darwin a très subtilement, mais fondamentalement, modifié cette théorie. Il a dit que les espèces évoluent naturellement, mais que c'est leur milieu qui décide si oui ou non elles survivront. L'univers de Darwin était plus cruel que celui de Lamarck. Disons que Lamarck était optimiste et Darwin, pessimiste.

Mais la vérité est importante. Darwin avait raison. Les preuves démontrant que les espèces et, dans une plus grande mesure encore, les individus sont impuissants à contrôler leur destin sont irréfutables. C'est le cas de toutes les espèces, sauf, peut-être, pour l'Homo *sapiens* dans certaines conditions.

Les humains peuvent jusqu'à un certain point s'adapter aux règles du milieu et même, au prix d'efforts et de coûts considérables, changer ces règles. Nous pouvons, par exemple, stopper la submersion des terres par la mer en construisant des digues. Nous pouvons même reconquérir des terres précédemment cédées à la mer. Nous pouvons transformer des déserts en jardins. Si nous manquons d'espace, nous pouvons construire des gratte-ciel. Nous pouvons vaincre les obstacles à la survie des nourrissons grâce à la science médicale. L'essentiel de l'histoire de l'humanité nous a été nécessaire pour y parvenir, mais nous avons fini par apprendre à le faire.

Il en va de même des individus qui échouent professionnellement: ils peuvent parfois modifier leur comportement pour s'adapter aux exigences de l'organisation. Au risque d'y laisser leur peau. Mais c'est possible.

Cependant, si votre carrière échoue, il est préférable de changer de milieu. Remettez votre démission et trouvez une entreprise mieux adaptée à vos compétences et à votre attitude. Darwin a sans doute raison. *N'essayez pas de vous adapter. Si vous ne pouvez pas passer dans l'autre camp, triomphez de lui.*

249 / Les idées sont plus solides lorsqu'elles sont le fruit d'une lutte pour la survie

Les bonnes idées ont plus de chances de survivre et de se reproduire lorsqu'elles ont résisté à une concurrence féroce. Les organisations devraient par conséquent en retenir et en mettre un grand nombre à l'épreuve avant de lancer un nouveau produit ou un nouveau système.

Il est même possible de lancer un produit ayant de nombreuses variations. Lorsque Sony a introduit le Walkman, l'entreprise a bombardé le marché de centaines de variations du même produit et l'a laissé choisir les quelques survivants.

En 1930, Procter & Gamble a été la première grande entreprise de biens de consommation à autoriser la concurrence entre ses propres marques, ce qui a soulevé des défis qui, parfois, étaient absents d'autres secteurs du marché. Était-ce du gaspillage? Pas si vous croyez à la survie darwinienne du plus apte. Cette décision s'est révélée extrêmement rentable pour P&G; pourtant, les entreprises rivales ont attendu presque trente ans avant d'imiter cette politique. Les gestionnaires détestent la concurrence[6].

En quoi cela vous concerne-t-il? Pour la plupart, nous faisons l'impossible pour éviter la concurrence, quelle qu'elle soit. Nous sommes naturellement attirés vers des domaines où nous sommes les plus expérimentés et les plus compétents. Un professeur d'université est peu susceptible de recommander que soit promue au rang de maître de conférence ou de professeur agrégé une personne possédant des facultés intellectuelles égales ou supérieures aux siennes et dont le champ de recherche recoupe fortement le sien. De nombreux chefs d'entreprise se montrent très réticents à nommer à des postes subalternes des gens qui seront bientôt d'excellents candidats au poste le plus élevé, alors que c'est justement ce qu'ils devraient faire. Les défis et la concurrence aiguisent nos sens et renforcent nos équipes. Si, en commençant au bas de l'échelle, nous avons dû nous battre pour faire nos preuves et arriver au sommet ou presque, nous sommes plus aguerris et plus sûrs de nous.

On dit que le talent atteint une cible que personne d'autre n'atteint, que le génie atteint une cible que personne d'autre ne voit. Mais personne n'est génial en permanence. Même un génie a besoin de concurrents pour éradiquer ses mauvaises idées.

- ***Faites-vous systématiquement valoir vos points de vue avec la même force et la même conviction ou réservez-vous cela pour vos rares coups de génie?***

250 / De nouvelles variations surgiront tôt ou tard, que ce soit vous ou non qui les introduisiez

La sélection naturelle se moque de savoir quel organisme subit une mutation ou non, ni s'il vit ou meurt. La sélection économique se moque de savoir à qui appartient la nouvelle idée ou le nouveau produit amélioré. Elle veut seulement qu'il se manifeste.

Le marché se moque de savoir si ce sont de grandes brasseries ou de nouveaux spécialistes qui offrent des bières allégées, importées ou de microbrasseries, mais il tient à ce que des variations de produit soient lancées.

Lorsque j'étais expert-conseil auprès de grandes sociétés, mes collègues et moi les prévenions toujours que si elles ne cannibalisaient pas leurs propres produits, une autre entreprise s'en chargerait. Les personnes assises autour de la table de conférence acquiesçaient sagement à cette mise en garde et s'empressaient de l'oublier.

Seuls les plus grands dirigeants la prenaient à cœur. Eux seuls tenaient vraiment compte des souhaits de la clientèle, eux seuls voulaient vraiment triompher de leurs concurrents et ne pas les éviter, et eux seuls envisageaient le long terme.

Ceux d'entre nous qui aspirent à une vie sereine doivent se rappeler que la vie est ardue et qu'il faut qu'elle le soit. La vie est un combat; si ce n'est pas toujours pour l'existence, c'est toujours pour l'excellence. La vie sereine n'est ni la plus prospère ni la plus débordante de vie.

- ***Cannibalisez-vous vous-même ou quelqu'un d'autre s'en chargera.***
- ***Acquérez de nouvelles compétences, de nouvelles attitudes face au risque et de précieuses connaissances avant que ne le fasse quelqu'un d'autre.***
- ***Il y a toujours de la place au sommet.***

251 / Répandez des rejetons autour de votre produit de base

Rappelez-vous que la sélection économique – l'économie – se moque de savoir à qui appartient tel ou tel produit ou service. Toute entreprise qui occupe une position dominante sur le marché d'un produit de base doit savoir que cela ne lui donne pas le droit de dominer le marché de produits connexes, sauf si elle fait en sorte de répondre avant tout le monde à la demande pour ce produit.

Prenons l'exemple du cola. La Coca-Cola Company a été la première à introduire le cola dans les années 1880. Elle a joui d'une position dominante et d'une augmentation de ses ventes et de ses bénéfices tous les dix ans, jusqu'aux années 1930, grâce à ce seul produit et à son expansion dans tous les États des États-Unis et toute l'Europe. Le Coca-Cola était disponible à la distributrice de boissons gazeuses de la buvette des pharmacies ou dans la bouteille classique en forme de jupe. C'est tout. La première innovation qui a suivi a été Fanta, la boisson gazeuse à l'orange ayant vu le jour dans l'Allemagne nazie en 1940, quelque soixante ans après la création du Coca-Cola.

Pepsi-Cola a déclaré faillite pour la deuxième fois en 1931. L'entreprise était toujours à la traîne de Coca-Cola. Elle aurait pourtant eu l'occasion de se créer un avenir très rentable et même d'éclipser Coca-Cola, mais elle ne l'a pas saisie. En 1985, on pouvait acheter du Coca-Cola, du Coke sans caféine, du Coca-Cola Classique, du Coke Diète, du Coke Diète sans caféine, du Cherry Coke, du Sprite, du Sprite Diète, du Tab, du Tab sans caféine, du Mello Yello, du Fanta, du Fresca, du Mr. Pibb et encore plein d'autres produits dans une grande variété de formats, en cannettes ou en bouteilles, dans les distributeurs automatiques, les magasins, les restaurants et les restaurants-minute[7].

Coke a eu de la chance. Pepsi a été encore plus lent à répandre des rejetons autour de son produit de base et à combler les espaces vides pour empêcher les nouveaux venus de s'en emparer.

› ***Quels sont les espaces vides qui se rapprochent le plus de vous, de votre carrière et de vos succès passés? Comblez-les immédiatement.***

252 / Ce que la sélection nous enseigne

La sélection fait avancer les marchés. Leur progression exige l'élimination ou la mort de presque tout ce qui est mis à l'essai. Cette élimination touche les produits mais peut aussi toucher les entreprises: elles peuvent faire faillite ou faire l'objet d'une acquisition.

Dans la nature, un organisme défaillant ou mort est dévoré par des créatures plus performantes, autrement dit, vivantes. Il en va de même dans l'économie. La faillite ou la prise de contrôle d'une entreprise libère des ressources qui peuvent être utilisées à meilleur escient par quelqu'un d'autre ou d'une autre manière. C'est une bonne chose pour la société.

Un problème peut survenir dans les entreprises qui proposent de nombreux produits. On peut tolérer les entreprises défaillantes, surtout si elles sont protégées de la concurrence interne ou externe. Un lion qui s'échapperait d'un zoo ne survivrait pas longtemps dans la nature, car il ne saurait pas comment se battre pour sa nourriture. Si les divisions des grandes sociétés sont protégées, elles sont comme des lions de zoo. Les subventions, que celles-ci soient accordées par des sociétés capitalistes à leurs filiales plus faibles ou par l'État, freinent l'évolution et gaspillent les ressources[8].

La même chose peut vous arriver, surtout si vous avez du succès. Vous pouvez subventionner vos projets favoris lorsqu'ils échouent aux tests de marché. Vous pouvez donner ou prêter de l'argent à des amis ou à des êtres chers pour des entreprises qui ne peuvent pas obtenir de financement de sources objectives. Vous pouvez protéger vos enfants de leurs sottises ou de leurs échecs. Si vous faites l'une ou l'autre de ces choses positives en apparence, vous allez à l'encontre de l'évolution et du bien de la société. Vous êtes libre de dépenser votre argent comme bon vous semble, mais vous faites plus de mal que de bien, en particulier aux personnes à qui vous vous efforcez de venir en aide. *L'échec est indispensable à l'évolution de même qu'aux individus. Les subventions ne nous apprennent rien, et l'on n'apprend rien sans échec.*

253 / L'évolution adore l'échec

L’évolution est le résultat de meurtres de masse. Le risque et la réalité de l’extinction sont indispensables à l’évolution. L’évolution progresse en éliminant ce qui a échoué dans le système. Bref, l’évolution adore l’échec. Les gens d’affaires le détestent, mais le cimetière des entreprises est la substance nutritive du progrès.

En affaires et dans d’autres domaines de la vie, il est possible d’accomplir ce qui est impossible sous l’ancien régime plus strict de l’évolution. On peut échouer et survivre. C’est un avantage indéniable pour nous, mais cela présente des avantages et des inconvénients pour le système.

S’il y a trop de survie et de rédemption dans une économie, les ressources qui nourrissent les échecs représentent du gaspillage. Compte tenu des échecs du gouvernement et des secteurs non productifs de l’économie, et de la tolérance à l’échec même au sein de l’économie productive, seul le Principe 80/20 peut expliquer pourquoi nous pouvons progresser malgré tout.

Dans quelle mesure avez-vous avantage à échouer et à survivre?

Cela dépend. Si l’échec est douloureux, il vaut mieux en finir au plus vite.

Mais la douleur ne doit pas faire oublier la valeur de l’échec. On ne doit pas s’attendre à un grand succès sans un grand échec. La principale valeur de l’échec est l’apprentissage qu’il recèle. Que nous enseigne l’échec? Cela dépend de vous, bien entendu, mais retenez deux choses. La première: vous apprenez une meilleure façon de faire ce que vous essayiez de faire. La seconde: vous décidez d’essayer et de réussir quelque chose de très différent.

Il est indispensable de pouvoir faire la distinction entre les deux. Lorsque vous aurez défini les voies qui s’offrent à vous, identifiez celle qui vous apporterait le plus de satisfaction et celle qui a le plus de chances de réussir. Cela devrait vous donner la réponse.

- ***Avez-vous essuyé un bon échec? Qu’en avez-vous appris?***

Chapitre 30

COMMENT GAGNER PLUS D'ARGENT ET S'AMUSER DAVANTAGE DU POINT DE VUE DE LA GÉNÉTIQUE

La théorie de l'évolution des espèces, de Darwin, est l'un des guides les plus foisonnants et les plus implacables du fonctionnement *réel* du monde. Dans ce chapitre, nous proposons un plan d'action pour vous et vos collègues. Voici deux de ses aspects les plus importants: identifiez les idées (les «gènes économiques») qui fonctionnent magnifiquement dans un domaine et appliquez-les à un autre secteur; puis envisagez la scission d'une entité extrêmement prospère.

254 / Le hasard est-il au cœur de la vie?

Il y a quelque chose que Darwin n'a pas réussi à expliquer. Si les traits sont transmis par hérédité, quels sont les mécanismes de cette transmission? «Les lois qui régissent l'hérédité sont pour la plupart inconnues.»

Gregor Mendel (1822-1884) était un moine et botaniste de nationalité austro-hongroise. Ses expériences ont porté essentiellement sur l'hybridation, plus particulièrement sur la formation des hybrides du pois et d'autres végétaux. Il a constaté avec surprise que certains caractères du pois ne se mélangent pas: un plant de haute taille croisé avec un plant nain donne un plant de haute taille et non pas un plant de taille moyenne. S'il croisait ensuite ces plants de haute taille, un quart des individus issus de ce croisement étaient des plants nains. Mendel en a conclu que les caractères du pois étaient héréditaires, que le facteur dominant déterminait l'apparence de la plante et que le facteur «récessif» n'apparaissait qu'à toutes les deux générations. Au début du XX^{e} siècle, on a constaté que les chromosomes étaient porteurs d'informations génétiques. Mendel avait raison: les caractères héréditaires ne se mélangent pas et les résultats réels, au fil des générations, sont aléatoires.

Les gènes influencent notre santé et nos actions, mais ne déterminent pas notre destin. Il est possible de transcender notre sort en définissant ce que nous attendons de la vie et en faisant appel au Principe 80/20 pour obtenir une plus grande part de ce que nous voulons en investissant moins d'efforts, de temps et d'argent.

On ne peut cependant nier le facteur aléatoire implicite de notre héritage génétique. Nous vivons dans un monde où le hasard est un élément clé des programmes d'exploitation de la vie. Qu'on le veuille ou non, qu'on en soit ou non conscient, nos prises de décisions équivalent à des coups de dés. Que font donc les joueurs gagnants? Ils identifient les cotes qui ne cadrent pas avec les probabilités réelles. C'est difficile à faire aux courses de chevaux, mais beaucoup plus facile dans la vie.

› ***Reconnaissez-vous l'importance du hasard dans la vie? Quelles en sont les implications pour vous?***

255 / Faites des paris asymétriques

Depuis des dizaines d'années, ma décision d'investir ou non du capital risque (dans de petites et jeunes entreprises) se fonde sur la comparaison entre les inconvénients en cas d'échec – habituellement la somme d'argent qui sera perdue si l'entreprise échoue – et le potentiel de gain en cas de réussite. S'il est plus difficile de prédire le potentiel de gain, il est possible d'estimer une fourchette de résultats positifs. Le gain doit être plusieurs fois supérieur à la perte et il doit être plausible pour que j'investisse, même si je ne peux pas en connaître la probabilité.

C'est ce que les investisseurs appellent des «paris asymétriques». Autrement dit, le gain doit être beaucoup plus important que la perte. Cette méthode remonte au «pari de Pascal», une argumentation théologique du XVII^{e} siècle.

Mais il est beaucoup plus important de faire des paris asymétriques lorsqu'on prend des décisions qui affectent notre bonheur.

Toutes nos décisions 80/20 – les quelques décisions qui comptent vraiment – peuvent être envisagées sous le même angle. Toute décision vitale peut être vue comme un pari sur le bonheur. Serai-je beaucoup plus heureux si je prends telle décision et que cela me réussit? Et si cela ne se passe pas comme je l'espère, serai-je beaucoup moins heureux? Quel résultat est le plus probable?

Par exemple, vous fréquentez quelqu'un que vous songez à épouser. Jusqu'à quel point serez-vous plus heureux si votre union réussit? Et jusqu'à quel point serez-vous malheureux si elle échoue? De fait, le mariage est généralement un bon pari. Les gens mariés ont tendance à être plus heureux. Mais lorsqu'un mariage tourne mal... Si vous scellez votre union, ne la ratez pas.

Si vous acceptez un poste dans un pays étranger, quels en sont les avantages et les inconvénients? Dans la plupart des cas, les avantages l'emportent. Après tout, si cela ne fonctionne pas, vous pouvez toujours

rentrer chez vous. Il en va de même de pratiquement toutes vos expériences. *L'action est généralement préférable à l'inaction.*

- ***Cette approche vous séduit-elle? Quelle différence pourrait-elle faire?***

256 / L'analyse des probabilités dans la vie

Le Principe 80/20 ne vous fera pas empocher une fortune aux courses. J'ai malheureusement passé une importante partie de ma vie à tenter en vain de trouver la formule gagnante et, à vrai dire, je ne pense pas que j'y arriverai. Pourquoi? Parce que les preneurs aux livres et d'autres individus essaient de faire la même chose: identifier les paris asymétriques, les cotes qui ne cadrent pas avec la réalité. Le marché des courses n'est pas parfait, mais il est pas mal du tout.

J'ai cependant *été capable* d'identifier des paris asymétriques ailleurs qu'aux courses, soit dans les investissements de capital risque. Je crois possible d'identifier des investissements à la fois très risqués dont le potentiel de gain contraste avec le coût. Mais ça, c'est une autre histoire[1].

Ce qui compte ici, ce sont les «paris de vie», ce que l'on peut faire pour accroître considérablement ses chances d'obtenir quelque chose de souhaitable à un coût qui ne représente qu'une fraction du bénéfice ou, dans certains cas particulièrement heureux, à un coût négatif.

Voici un exemple de bon pari de vie asymétrique:

Lorsque vous et l'autre membre de votre couple éprouvez un amour sincère l'un pour l'autre et que vous vous engagez dans une union à vie, votre gain en termes de bonheur pourrait nettement dépasser ce que vous investissez dans cet engagement.

- ***Avez-vous fait un pari de vie similaire ou complètement différent, où le gain est nettement supérieur à l'investissement?***

257 / Quelques autres paris de vie asymétriques

Les paris de vie asymétriques sont ceux où le potentiel de gain l'emporte sur l'investissement:

- Manger cinq portions de fruits ou de légumes par jour vous donne toutes les chances de vivre plus longtemps et en meilleure santé.
- Ce sera aussi le cas si vous évitez les occasions de stress qui nuisent gravement à votre humeur et à votre bonheur.
- Vous serez beaucoup plus heureux si les cinq personnes que vous voyez le plus souvent sont aussi vos amis.
- Ce sera aussi le cas si vous aimez votre travail.
- Ce sera aussi le cas si vous adhérez à une religion ou à une philosophie de vie optimiste...
- Ou si vous avez une vie sociale très active...
- Ou si votre vie a réellement un sens à vos yeux...
- Ou si vous êtes très généreux...
- Ou si vous êtes intelligent et paresseux.

- ***D'autres bons paris de vie asymétriques vous viennent-ils à l'esprit?***
- ***Combien des paris de vie ci-dessus avez-vous choisis?***

258 / La théorie des mèmes

Richard Dawkins est surtout connu pour sa théorie du gène de l'égoïsme, mais selon moi, sa théorie des mèmes est sa plus importante contribution. Il soutient que notre espèce est unique, en cela qu'elle peut propager la connaissance sous forme de représentation culturelle – la langue, les coutumes, l'art, l'architecture, la musique, la science. Ces éléments de transmission culturelle, les mèmes, constituent une nouvelle forme d'immortalité. Un mème peut être un livre, une pièce de théâtre, une idée, peut-être aussi les sept intrigues classiques du roman, un air qui se fredonne, des slogans, des proverbes, des techniques de construction de ponts ou de maisons. Les mèmes se propagent d'eux-mêmes en sautant d'un cerveau à l'autre par imitation[2].

Les mèmes sont une invention humaine, mais une fois inventés, ils ont une vie propre et semi-autonome. Ils se reproduisent, varient, s'adaptent et s'intègrent à de puissants véhicules tels que les livres, le cinéma et la vidéo.

Les mèmes peuvent engendrer des entités encore plus complexes, un peu à la manière des gènes.

Ce qui vous rapproche le plus de l'immortalité est de diffuser une idée qui change l'humanité en permanence. Si vous apportez votre contribution à un savoir qui s'autoféconde, vous avez une chance de vous en tirer. G. H. Hardy a dit: «On se souviendra d'Archimède [le mathématicien] quand Eschyle [le poète] sera oublié, parce que les langues meurent mais pas les idées mathématiques.»

Les mèmes utiles tels que le Principe 80/20 peuvent aussi être inculqués et propagés par le biais d'exemples et par les livres. Bien entendu, d'autres mèmes peuvent aussi être inventés et propagés.

› ***Aimeriez-vous inventer un mème ou en multiplier l'usage et la valeur? Quel mème? Comment augmenteriez-vous sa vitesse de propagation?***

259 / Les mèmes 80/20

Nous avons vu que les mèmes sont des éléments de transmission culturelle qui peuvent servir à faire échec à nos gènes égoïstes.

Qu'est donc un mème 80/20? C'est ainsi que je désigne les mèmes qui peuvent le plus augmenter notre bonheur, notre bien-être et notre créativité sans que nous ayons à suer sang et eau.

Identifier les mèmes qui peuvent le mieux y parvenir est un processus subjectif qui en vaut la peine lorsqu'il s'agit de choisir ceux que l'on souhaite propager, et les mèmes similaires que l'on pourrait souhaiter être en mesure d'inventer. Ci-dessous, mon choix de quelques mèmes 80/20 qui illustrent comment sélectionner des mèmes en fonction de deux critères, soit leur valeur et leur facilité d'exploitation:

Mème 80/20	Valeur	Facilité d'exploitation
Le Principe 80/20	élevée	élevée (quand vous avez compris)
La démocratie	élevée	élevée (une fois en place)

L’égalité sociale	élevée	élevée (idem)
La politesse	élevée	élevée (idem)
La liberté individuelle	élevée	élevée (idem)
Le code de la route	élevée	élevée (idem)
La matrice BCG (vaches, étoiles, etc.)	élevée (en affaires)	élevée (en affaires)
Le Principe de l’étoile	idem	idem
La révolution du temps	élevée	élevée (une fois devenue une habitude)
La saine alimentation	élevée	élevée (idem)
L’exercice quotidien que vous aimez	élevée	élevée (idem)
La relation personnelle exclusive	élevée	élevée (idem)

- ***Quelle serait votre liste?***

260 / Ma théorie des gènes économiques

Quel est l’ADN des affaires, l’unité de valeur la plus fondamentale? C’est l’information. On pourrait désigner par «gènes économiques» les éléments d’information utile, à l’image des «mèmes» de Richard Dawkins qui désignent des éléments de transmission culturelle.

Les gènes économiques sont, par exemple, les idées: la conception d’une technologie de base telle que la machine à vapeur, le moteur à combustion interne, la téléphonie ou l’informatique; le scénario d’un film ou la conception d’un circuit intégré; la formule du Coca-Cola ou d’un médicament éthique; ou encore la robotique et l’intelligence artificielle. Un gène économique est tout élément intangible qui comprend des informations utiles et peut être intégré, seul ou avec d’autres gènes

économiques, dans un produit ou un service, ou dans le véhicule d'un produit ou d'un service.

Les gènes économiques sont les composantes de base du savoir-faire, des compétences et de la technologie au sens large. Ils sont constitués d'informations qui ont besoin d'un vecteur pour pouvoir remplir leur rôle en tant que produits ou services utiles. Ils cherchent à se reproduire le plus possible en s'intégrant à des véhicules de nature commerciale: immeubles, machines, logiciels, usines, bureaux, camions et produits; mais aussi à des organismes vivants tels que des êtres humains, des équipes, des grandes sociétés, des services et des économies.

Ils sont le savoir qui permet d'accroître la richesse et le bien-être. Les véhicules de ces gènes économiques sont l'appareil visible de l'activité économique ainsi que ses pièces mobiles, c'est-à-dire les gens, les équipes, les entreprises, les actifs corporels, les produits et les services. Ces véhicules sont susceptibles d'attirer les bons gènes s'ils sont pour ceux-ci les meilleurs intermédiaires possibles[3].

- ***Pourriez-vous inventer, propager ou incarner un gène économique?***

261 / Les humains et les gènes économiques

Il est fascinant de voir où nous, les humains, nous situons par rapport aux gènes économiques, aux idées et aux éléments d'information utile (j'espère qu'aucun robot ne lit ces lignes). Nous pouvons être leurs créateurs, mais nous pouvons aussi leur servir de véhicules et ainsi utiliser l'information qui les constitue tout en étant utilisés par elle.

Nous pouvons propager des idées que nous n'avons pas créées. C'est du reste le cours normal du progrès économique. Pour chaque personne qui a créé une idée, il peut y en avoir des centaines, voire des millions qui exploitent cette idée et la développent.

Le Principe 80/20 en est un bon exemple. Qui a inventé le Principe 80/20? Sans jamais employer cette expression, Vilfredo Pareto crée l'observation qui la sous-tend. En 1949, George K. Zipf, professeur à Harvard, en fait sa «loi du moindre effort». Peu de temps après, le gourou du mouvement qualité totale, Joseph Moses Juran, en fait «la règle des

quelques éléments essentiels». Dans les années 1950, l'expression 80/20 entre peu à peu dans les mœurs et, dans les années 1960, des milliers de héros méconnus d'IBM l'utilisent et la diffusent. Quant à moi, je monte assez tardivement dans le train en marche en 1997, et voilà des décennies que je m'emploie à la promouvoir.

La plupart des gens qui s'enrichissent ou qui en viennent à exercer une influence exceptionnelle dans le domaine des affaires le font en exploitant non pas leurs propres idées, mais celles des autres.

Henry Ford a inventé l'idée du véhicule automobile de masse, mais il a réussi grâce à la chaîne de montage, dont il n'est pas l'inventeur. Une grande idée en appelle une autre. *Exploiter l'avancée de quelqu'un d'autre dans un but et pour une récompense supérieurs à ceux qui ont profité à cette personne, c'est la quintessence du Principe 80/20*: *faire plus avec moins.*

› ***Quelle idée éprouvée pourriez-vous exploiter plus efficacement que quiconque avant vous?***

262 / La vie économique du point de vue de la génétique

Selon cette nouvelle perspective, les gènes économiques, c'est-à-dire les idées et les nouveaux modes de vie, mènent le bal. Les humains jouent des rôles multiples dans ce processus. Ils créent ces gènes, ils s'en servent pour accoucher de meilleurs produits et services, et, en tant que consommateurs et clients, ils décident de leur survie, de leur propagation et de leur disparition.

Cette vision de la vie économique est moins corporatiste et plus entrepreneuriale. (J'inclus dans l'entrepreneuriat toute contribution artistique, musicale, d'auteur, virtuelle ou indépendante hautement rémunérée, où se déploient vos compétences uniques ou votre personnalité.)

Le grand économiste Joseph Schumpeter a dit qu'un processus de «destruction créative» fait avancer le capitalisme. Il y a toujours des entreprises qui font faillite et, dans l'ensemble, c'est une bonne chose, puisque cela garantit la survie du plus fort. Ce qui est nouveau depuis

cinquante ans est que les grandes sociétés perdent du terrain au profit d'entreprises plus petites et plus jeunes, et de leurs créateurs humains.

Le principe de la sélection économique nous répète de plus en plus que quelqu'un, quelque part, expérimentera de nouveaux produits et de nouvelles technologies qui, dans certains cas, remettront en cause les vieilles entreprises sclérosées.

La reddition des comptes peut être repoussée, mais elle est inévitable. Lorsque de grandes sociétés jusque-là très prospères font face à une concurrence opportune et novatrice, elles peuvent s'effondrer rapidement. Songez à la quasi-faillite d'IBM. Songez à la chute de l'Union soviétique qui était auparavant, entre autres choses, la plus grande société au monde.

L'élimination des entreprises dont l'utilité a fait son temps s'accélérera au fur et à mesure que les gens adopteront la notion des gènes économiques. Les gènes économiques sains devraient abandonner les véhicules défectueux; ils le feront de plus en plus, et plus tôt que tard.

- ***Pouvez-vous adopter ce nouveau point de vue?***
- ***Comment cela affecte-t-il vos actes?***

263 / Envisagez une scission d'entreprise

Les scissions d'entreprise sont de plus en plus présentes et prospères.

Qu'est-ce qu'une scission d'entreprise?

C'est lorsqu'un groupe de personnes d'une société fonde sa propre entreprise, avec ou sans la bénédiction ou la participation de l'entité d'origine.

La société chocolatière Cadbury a consenti au rachat de son activité alimentaire et a conservé une participation minoritaire dans la nouvelle entreprise, Premier Foods, qui a ensuite été vendue à Hillsdown Holdings. Cadbury et les entrepreneurs à l'origine de Premier Foods en ont grandement profité.

Ce n'est pas un hasard si les industries où les scissions d'entreprise sont nombreuses se développent plus rapidement que les autres secteurs et s'apprécient plus vite au bénéfice de leur clientèle et de leurs investisseurs. La Silicon Valley regorge d'entreprises issues de scissions, tout comme le

capital risque, le conseil en gestion, le recrutement de cadres et les services bancaires d'investissement.

Dans les secteurs ennuyeux qui progressent au rythme d'un escargot arthritique et où la créativité humaine laisse à désirer, les scissions sont rares. Si elles étaient plus nombreuses, ces secteurs seraient peut-être plus intéressants et plus prospères.

La sélection naturelle prédit ce qu'il en sera des entreprises issues de scissions. Le nouveau groupe conserve pour une bonne part les éléments positifs de l'ancienne entité – il hérite ses bons gènes – tout en revisitant ses pratiques en termes de produits, de services et de clientèle. C'est un cercle vertueux pour les intervenants et pour tout l'écosystème. Personne ne se sépare d'une entreprise qui n'a pas réussi ou dont la croissance est faible. Si vous voulez donner un coup de pouce à la nature et au marché, participez à une scission d'entreprise.

› ***Avez-vous déjà envisagé de procéder ou de participer à une scission d'entreprise?***

264 / Le transfert d'employés

Un transfert d'employés est précisément cela: deux ou plusieurs salariés qui ont réussi dans une même entreprise optent pour «se vendre» à une entreprise concurrente dans le même secteur. Ces transferts d'employés sont populaires dans les secteurs à forte croissance où les scissions prolifèrent: haute technologie, services bancaires d'investissement, expertise-conseil et capital risque. Ils ont aussi lieu pour les mêmes raisons, à savoir: un groupe de personnes veut «faire ce qu'il a envie de faire» et développer sa clientèle autrement et pour son propre bénéfice. Tout comme les scissions, les transferts d'employés tendent à obéir au Principe 80/20, puisqu'ils rassemblent généralement les individus les plus ambitieux et les plus créatifs des industries ambitieuses et créatives.

Les transferts d'employés sont plus faciles à réaliser que les scissions d'entreprise. Au lieu de devoir mobiliser des capitaux pour créer une nouvelle entité, il suffit à ceux qui partent de négocier avec les propriétaires de leur nouveau «chez-eux» une part de la plus-value que créera le transfert.

Par ailleurs, si le coût d'un transfert d'employés est moins élevé que celui d'une scission, la plus-value est aussi généralement beaucoup plus faible. Du point de vue conceptuel, un transfert d'employés se situe à mi-chemin entre, d'une part, le fait de continuer à travailler pour la société d'origine en tant que salarié et, d'autre part, la scission d'entreprise. L'autre inconvénient potentiel est que rien n'assure les employés qui partent qu'ils s'entendront avec leur nouvelle organisation. Si les membres du groupe sont certains d'avoir des atomes crochus, ce ne sera pas forcément le cas avec le personnel de leur nouveau chez-eux.

- ***Avez-vous déjà été confronté à un transfert d'employés?***
- ***Un tel transfert serait-il judicieux pour vous et votre équipe de travail?***

265 / L'appartenance à un fonds génétique dynamique

L'étude des gènes a montré le bien-fondé des tabous au sujet de l'inceste. La notion de consanguinité permet de mieux comprendre pourquoi l'évolution d'une technologie, d'un produit, d'une entreprise, d'un marché ou d'une nation est restreinte lorsque son «fonds génétique», dans le sens métaphorique du terme, subit peu de changements.

Prenons le cas d'une organisation. Son fonds génétique ne se limite pas aux compétences des cadres supérieurs; il comprend tous les intrants 80/20 à l'entreprise qui font, ou non, de celle-ci une entité distincte et très productive. Ces intrants incluent son historique et ses valeurs, qui lui viennent généralement du ou des fondateurs, de l'expertise et des produits de ses fournisseurs, des technologies et des canaux de distribution qu'elle exploite, de la manière dont sa clientèle contribue à son amélioration (les clients difficiles sont les meilleurs), de ses investissements et, surtout, de l'ensemble de ses réseaux de collaborateurs internes et externes. Les collaborateurs importants des entreprises à forte concentration de savoir comprennent les individus et les entreprises au sein des universités, ainsi que tous les employés déjà en place et les recrues.

L'emplacement de l'entreprise et sa capacité à accéder à des réseaux interdépendants peuvent être déterminants. Il a été démontré de façon convaincante que, par certains côtés, la Silicon Valley, par exemple, évoque

un écosystème complexe fait non seulement d'entrepreneurs indépendants et de sociétés productrices, mais aussi de l'expertise des investisseurs en capital risque, de chasseurs de têtes, de toute la «chaîne d'approvisionnement» et de tous les centres du savoir et de la technologie. Les entreprises se concurrencent entre elles, mais elles acquièrent aussi une expertise précieuse grâce à l'écosystème, notamment lorsque du sang neuf passe d'une organisation à une autre. Les villes peuvent elles aussi «activer» un fonds génétique.

Il y a «autofécondation» lorsque le fonds génétique n'est pas suffisamment renouvelé, modifié et agité. La forte croissance du secteur ou de l'entreprise constitue un «agitateur» très utile, puisque l'apport continuel de sang neuf enrichit le fonds génétique. La croissance et la diversité masquent et dissipent une multitude d'imperfections.

› ***Quelle est la vitalité des fonds génétiques auxquels vous appartenez? Comment pouvez-vous augmenter et exploiter au mieux la puissance de vos fonds génétiques?***

266 / Exploitez les meilleurs gènes économiques possible

Les gènes économiques sont des éléments de transmission économique. Ils sont à l'origine de la croissance en valeur et, ce qui est d'une importance capitale, ils apportent avec eux de nouvelles manières d'en faire «plus avec moins». Une organisation et des individus performants utilisent et génèrent une grande quantité de gènes économiques. Ce sont, par exemple, des idées et des méthodes de travail, la conception de leur technologie et de leurs produits, le «scénario» de leur interaction avec les fournisseurs, la clientèle et les sources d'innovation.

Ces gènes peuvent être déployés de trois façons[4].

La première consiste à les créer de toutes pièces en inventant un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau système administratif. C'est un fait rare qui exige beaucoup de créativité, mais qui n'est pas aussi difficile qu'on serait enclin à le croire. Lancez-vous.

Une deuxième méthode consiste à s'approprier et à exploiter des gènes économiques dont l'efficacité a déjà été démontrée. Ne perdez pas de vue

que les gènes veulent se multiplier; par conséquent, ils aiment qu'on s'en serve. Exploitez de grandes idées avant tout le monde, et c'est parti! Mon ami Raymond Ackerman, fondateur de la gigantesque chaîne sud-africaine de supermarchés Pick n Pay, s'est emparé de l'idée des supermarchés en libre-service qui avait déjà fait ses preuves aux États-Unis, mais pas en Afrique.

La troisième méthode consiste à prendre une idée qui a déjà fait ses preuves, à la modifier légèrement et à l'orienter vers un nouveau créneau de valorisation de marque auprès d'une clientèle cible.

Ces trois approches sont tout à fait conformes au Principe 80/20: en définissant votre mission personnelle, vous pouvez vous créer un petit empire. Beaucoup plus avec beaucoup moins.

- ***Laquelle de ces trois méthodes vous séduit le plus?***

267 / Devenez un excellent vecteur de réussite de gènes économiques

Nous avons vu que les gènes économiques sont d'importantes sources de réussites personnelles et commerciales. Ils se démarquent par leur originalité, ce sont des idées de type 80/20 et des méthodes de travail qui permettent d'en faire plus avec moins. Le libre-service et l'offre d'un produit ou d'un service avant n'importe qui d'autre sont deux exemples de gènes économiques bien établis qui n'ont pas pour autant épuisé leur potentiel.

La manière la plus aisée d'accéder à la réussite personnelle consiste à se familiariser avec une ou plusieurs de ces idées performantes et de s'en servir pour innover. Pour ce faire, il faut servir les intérêts des gènes et les aider à se multiplier, ce qui exige une adaptation du gène à un nouveau produit ou service, à une clientèle ou à une zone géographique, ou à une permutation de ces variables.

L'adaptation des gènes économiques est un art, mais un art qui ne gagne pas à être confiné dans un studio ou tout autre espace privé. Exposez ces gènes à un nouvel environnement; cela se fait ouvertement et vous oblige à révéler votre idée à des concurrents potentiels.

Ne cherchez pas à vous isoler de la concurrence interne ou externe, car ce faisant, vous mettrez un terme à votre développement. Soyez compétitif sur les principaux marchés, non pas à l'arrière-plan. Faites la promotion de votre nouvelle idée; comptez sur vos compétences pour devenir le meilleur vecteur possible des gènes de l'entreprise. Si vous comprenez, incarnez et vantez les gènes de l'entreprise plus efficacement que n'importe quel autre individu, équipe ou organisation, la victoire vous appartient. Dans le cas contraire, vous ne la méritez pas. Ces gènes gagneraient à se multiplier autrement.

Les individus, les entrepreneurs et les groupes restreints sont les mieux placés pour exploiter les gènes économiques. Méfiez-vous des gigantesques entreprises pyramidales qui isolent les cadres, plus particulièrement les cadres supérieurs, de l'avant-garde de la concurrence. Commencez petit pour devenir grand.

› ***Quels gènes économiques propagerez-vous dans un nouveau contexte? Où et comment?***

268 / Choisissez les meilleurs véhicules disponibles et appuyez sur le champignon

Vous êtes incontournable dans le processus de création de valeur. Vous vous servez de l'information économique. En un sens majeur, c'est vous qui êtes le ou les gènes économiques fondamentaux, puisque vous apportez au processus les connaissances et les compétences, y compris la capacité à collaborer avec d'autres idées performantes et avec les véhicules de celles-ci, soit d'autres individus, d'autres équipes et d'autres organisations. *La plus-value, c'est vous. La force motrice, c'est vous.* L'équipe ou l'entreprise que vous lancez ou à laquelle vous vous joignez, les autres ressources que vous réquisitionnez, sont vos véhicules.

Ces véhicules existent pour que vous preniez le volant. Ils existent pour faire progresser vos objectifs, pour vous protéger, pour incarner votre énergie. Sachez que ces véhicules existent, tout simplement, et que vous n'avez raison de vous en servir que s'ils répondent le mieux à vos besoins.

Demandez-vous sans cesse si vous êtes au volant ou simple passager. Demandez-vous si vous conduisez le bon véhicule. Y a-t-il autre chose dont vous pourriez mieux augmenter la valeur? La poursuite d'un autre objectif profiterait-elle davantage à la planète?

› ***Quels sont vos véhicules? Sont-ils les mieux adaptés à vos objectifs? Êtes-vous au volant ou simple passager?***

Ce ne sont pas des questions faciles, mais elles sont fondamentales. Prenez le temps d'y répondre correctement.

269 / Les variations sont indispensables à l'évolution d'une carrière

La théorie de l'évolution par la sélection naturelle affirme sans aucune ambiguïté que la variation est le moteur du progrès. Ainsi que l'a écrit Darwin: «J'ai donné le nom de *sélection naturelle* ou de *persistance du plus apte* à cette conservation des différences et des variations individuelles favorables et à cette élimination des variations nuisibles.» Lorsque changent les «conditions d'existence» (par exemple le climat), «le terrain est donc favorable à la sélection naturelle, car il offre plus de chances pour la production de variations avantageuses, sans lesquelles la sélection naturelle ne peut rien[5]».

Les variations seront le moteur de l'évolution de votre carrière: une suite de nouveaux emplois (dans la même organisation ou non) et de nouvelles façons d'exercer votre emploi présent. Les changements de collègues, de produits ou de services, de responsabilités vis-à-vis de la clientèle, et les changements de lieu de travail sont aussi utiles.

Plus les variations sont nombreuses, mieux c'est.

Mais il y a les variations qui viennent à vous et celles que vous recherchez, que vous provoquez ou que vous catalysez. Lancez un projet. Assumez un nouveau rôle et de nouvelles responsabilités. Changez de décor.

Identifiez de nouveaux gènes économiques, des alliances ou des partenariats aptes à vous mettre sur une nouvelle voie et dont vous pouvez être le meilleur vecteur.

L'important n'est pas la durée ou l'intensité de votre travail, mais la variété et le nombre des expériences et des idées que vous exploiterez dans le but d'apporter toujours plus de valeur ajoutée à vos clients, à vos collègues, à votre entreprise et à votre écosystème.

› ***Combien de variations avez-vous connues au cours de l'année écoulée? Combien de variations supplémentaires pourriez-vous susciter au cours des douze prochains mois?***

270 / La génétique: un résumé de votre plan d'action

- Identifiez des gènes économiques (informations commerciales précieuses, méthodes de travail ou technologies) sous-exploités dont les véhicules ou les vecteurs sont actuellement médiocres (une entreprise dont le produit ou le service ne satisfait pas à des critères d'excellence, par exemple). Créez le meilleur véhicule possible pour ces gènes.
- Façonnez de nouvelles combinaisons de gènes existants qui ont fait leurs preuves et trouvez-leur d'excellents véhicules.
- Devenez – avec vos collègues, le cas échéant – le meilleur véhicule d'une combinaison gagnante de gènes.
- Si vous faites partie de l'équipe de gestion d'une organisation, répandez la nouvelle: sa valeur tient au fait qu'elle est le meilleur vecteur possible de gènes performants.
- Trouvez des façons de renouveler constamment le fonds génétique avec du sang neuf et des idées qui ont déjà fait leurs preuves.
- Réalisez des scissions – et créez des entreprises issues de scissions (où la société originelle prend une participation dans la nouvelle) – à partir de sociétés existantes. Soyez la personne qui les provoque.

La notion de gènes économiques est très forte, que vous fassiez partie d'une organisation ou que vous travailliez à votre compte en tant qu'artiste, écrivain, réviseur, vidéaste, photographe, organisateur d'événements ou tout autre prestataire de services de haut niveau.

› ***Comprenez-vous ce qu'il en est? Cela soulève-t-il votre enthousiasme?***

Chapitre 31

LES CRÉNEAUX EXCLUSIFS ET LA VANTARDISE

Il est plausible de penser que nos réactions émotionnelles doivent beaucoup à nos origines préhistoriques de l'âge de pierre. Nous examinons ici quatre dangers à éviter et une manière différente d'avoir beaucoup de succès.

271 / Le principe d'exclusion compétitive de G. F. Gause: trouvez votre créneau exclusif

Charles Darwin a constaté que la lutte pour l'existence «est presque toujours beaucoup plus acharnée entre les individus d'une même espèce: en effet, ils fréquentent les mêmes districts, recherchent la même nourriture, et sont exposés aux mêmes dangers»; par conséquent, ils «remplissent presque la même place dans l'économie de la nature[1]».

Cette découverte s'inscrit dans le cadre de fascinants travaux expérimentaux menés par le biologiste soviétique Georgy Gause sur des microorganismes. Il a placé deux protozoaires de la même famille mais d'espèces différentes dans un bocal en verre contenant une quantité limitée de nourriture. Les deux créatures se sont partagé la nourriture et ont survécu.

Gause a ensuite placé deux organismes de la même espèce dans le bocal avec la même quantité de nourriture que dans l'expérience précédente. Cette fois, ils se sont battus et sont morts.

Voilà en quoi consiste le principe d'exclusion compétitive de Gause. Il est extrêmement pertinent dans votre carrière. Pour vous tailler une place assurée dans ce que Darwin désigne par «l'économie de la nature», vous devez vous distinguer de tous vos concurrents (humains). Les différences peuvent être minimes et non manifestes, mais pour que vous remportiez la palme, elles doivent exister et vous démarquer de tous les autres sur un aspect important.

L'observation des fauvettes dans les épicéas à laquelle s'est livré l'écologiste Robert MacArthur constitue une autre charmante illustration de ce phénomène. MacArthur a constaté que chaque type de fauvette occupe sa propre strate d'épicéa: elle y a sa maison et y trouve sa nourriture. Chaque fauvette possède ainsi sa petite niche, autrement dit, son petit créneau[2].

› ***Quel est ou quels sont vos créneaux spécifiques? Quelle est votre «maison» dans la vie et dans le monde du travail?***

272 / Pourquoi nous en sommes encore à l'âge de pierre

Les psychologues évolutionnistes ont formulé une hypothèse fascinante et plausible selon laquelle nos gènes auraient du retard sur l'évolution de notre société. Les humains apparaissent il y a environ 200 000 ans en tant que chasseurs-cueilleurs et développent des caractéristiques adaptées à ce mode de vie. Puis, il y a 7000 à 10 000 ans à peine, abandonnant la cueillette des petits fruits et la chasse aux animaux sauvages, les êtres humains adoptent un mode de subsistance fondé sur l'agriculture et l'élevage. Enfin, il y a de 200 à 300 ans, l'industrie et le commerce deviennent prépondérants, et les populations choisissent de plus en plus de vivre dans de grands centres urbains.

À chacun de ces changements, il a fallu envisager la vie autrement. Pourtant, une différence de 10 000 ans, à plus forte raison une différence de 300 ans, n'est pas suffisante pour que l'évolution humaine produise des caractéristiques génétiques adaptées à notre nouvel environnement. Surtout, la psychologie de l'âge de pierre sous-tend encore aujourd'hui nos réactions naturelles aux problèmes. Songeons, par exemple, à la façon dont nos émotions dominent notre raison. Comme les Pierrafeu, nous nous fions à notre première impression, nous crânons et nous éprouvons un sentiment exagéré de notre propre importance, nous formons de petits clans de partisans, nous n'aimons pas les étrangers, nous suivons le troupeau, nous cancanons et nous soutenons sans réfléchir des leaders sûrs d'eux. À bien des égards, l'animal de l'âge de pierre est inscrit dans nos gènes.

Les émotions sont importantes, mais nous égarent souvent. Réfléchissez à deux fois avant de réagir avec hostilité. Évitez les colères inutiles. Calculez. Faites preuve d'un esprit de collaboration. Souriez. Soyez accueillant envers les étrangers. Laissez la place aux autres. Croyez en la coexistence pacifique.

› ***Maîtrisez vos gènes de Pierrafeu. La vie ne sera pas forcément «méchante, brutale et courte» si notre comportement est conforme à notre existence urbaine, interdépendante et civilisée.***

273 / Méfiez-vous des premières impressions

Le monde de l'âge de pierre était menaçant et complexe. On ne savait guère différencier les baies comestibles des baies toxiques. Quelles régions étaient propices à la chasse? Quelles bêtes pouvait-on chasser sans trop risquer sa vie? À quels étrangers pouvait-on faire confiance? Il fallait souvent prendre des décisions rapides, et se tromper pouvait être fatal. Prendre le temps d'analyser des données n'était pas un mode de vie sain.

On ne pouvait que s'appuyer sur des stéréotypes fondés sur des premières impressions. On pouvait probablement se fier à un étranger au comportement amical. Dans le cas contraire, c'était sans doute un ennemi.

De nos jours, il n'est pas aussi indispensable de décider sur-le-champ, mais les recherches indiquent néanmoins que nous accordons énormément d'importance aux premières impressions. Nos réactions immédiates affectent à leur tour la confiance et l'empathie que nous manifestent les personnes que nous rencontrons, ce qui renforce nos premières impressions. Nos nombreuses mauvaises décisions et notre échec à peser judicieusement le pour et le contre sont probablement dus au conditionnement que nous avons subi à l'âge de pierre. Cependant, nous perdons aussi du temps, car il nous semble impoli de décider très rapidement. S'il faut se fier aux premières impressions, autant limiter à cinq minutes la moindre réunion.

Vous vous ferez plus d'amis et influencerez plus de gens si vous vous méfiez des premières impressions, surtout si elles sont négatives. Vous vous éviterez aussi de coûteuses erreurs si vous attendez qu'une personne se démarque par ses qualités avant de collaborer avec elle.

› ***Reconnaissez-vous que vous vous fiez parfois à vos premières impressions? Pourquoi êtes-vous si pressé?***

274 / Ne vous vantez pas trop

Dans le monde dangereux des chasseurs-cueilleurs, lorsque vivre était redoutable et hasardeux, la personne apparemment la plus sûre d'elle et la plus imperméable à la peur s'attirait plus sûrement des adeptes, de la nourriture et du sexe. Les gènes de la confiance en soi ont donc été susceptibles de proliférer et de se renforcer. La confiance en soi était plus valorisée que le réalisme.

Ainsi, à l'âge de pierre, la vantardise n'était pas seulement un signe de satisfaction de soi, c'était aussi un gage de réussite.

De nos jours, la vantardise attire encore des adeptes, comme l'ont prouvé de nombreux gourous et charlatans. Mais trois choses ont changé.

Premièrement, les événements sont maintenant plus complexes et plus difficiles à prédire.

Deuxièmement, nous avons développé nos facultés analytiques et notre intuition, et il est moins souvent nécessaire de prendre des décisions immédiates.

Troisièmement, la confiance aveugle n'est plus ce qu'elle était, pas plus que l'égotisme et la vantardise. Ce qui jadis impressionnait les autres les irrite souvent. Notre environnement a changé et certains d'entre nous ont tenu compte de ce changement.

Mais nos gènes nous ramènent souvent à l'âge de pierre. Aujourd'hui, la vantardise n'est pas seulement déplaisante, elle va souvent à l'encontre du but recherché.

- ***Vous vantez-vous trop ou trop peu?***
- ***Le moment est-il venu de changer d'attitude?***

275 / Êtes-vous attiré par les structures hiérarchiques?

Tout dans les clans des chasseurs-cueilleurs suggère que des hiérarchies *ad hoc* ont prospéré. Le désir d'être en sécurité dans une structure de pouvoir semble avoir été une caractéristique prononcée des sociétés primitives. Pour les adeptes, la possibilité d'être en sécurité et de manger à leur faim augmentait à la mesure de l'attachement ou de la déférence à l'égard d'un chef.

Si nous sommes en quelque sorte conditionnés aux structures hiérarchiques, nous comprenons mieux pourquoi toutes les révolutions qui ont tenté de les renverser – les révolutions française ou russe, ou l'instauration du statut unique dans certaines entreprises britanniques modernes – donnent lieu à de nouvelles hiérarchies souvent plus efficaces ou tyranniques. Le XX^{e} siècle a été celui de l'homme du peuple et celui du dirigeant psychopathe. Staline, Hitler et Mao ont, à eux seuls, tué cent

millions de personnes. Même dans nos démocraties pseudo-libérales, lorsqu'une hiérarchie officielle est abolie ou déclassée, de nouvelles hiérarchies officieuses fleurissent. Le prestige est recherché. Plus inquiétant est le fait que le prestige est reconnu. La mort de l'obséquiosité est sans cesse reportée.

Dans la vie comme dans toute organisation, une hiérarchie qui n'est pas accompagnée de réflexion ou d'une véritable réforme représente une perte de valeur. Pourtant, dans la plupart des organisations qui réussissent, qu'il s'agisse de toutes petites équipes ou de méga-États, la quasi-dictature des fins côtoie la démocratie des moyens. Prenons l'exemple de Churchill. Il vient à bout de Hitler grâce à son leadership autocratique, mais cherche à se faire réélire en 1945 et accepte sa défaite avec élégance.

L'histoire montre qu'il est plus facile de parvenir à la dictature qu'à la véritable démocratie, car celle-ci nécessite des siècles d'accommodements progressifs entre factions ennemies qui en viennent avec le temps aux compromis et à la tolérance. Seules de longues périodes de démocratie larvée peuvent apaiser nos gènes de l'âge de pierre. Même dans ce cas, le risque de régression est toujours présent. Par exemple, la Russie n'a, de toute évidence, jamais connu la démocratie. En Allemagne, trois siècles de développement culturel et d'un libéralisme croissant n'ont pas suffi à vaincre le nationalisme allemand et le désir d'un chef suprême.

› ***Penchez-vous toujours pour la hiérarchie? Pourriez-vous associer la dictature des fins et la démocratie des moyens?***

276 / Ne soyez pas hostile aux groupes externes

La force du clan et l'allégeance au chef avaient un revers, soit l'hostilité des personnes extérieures au groupe. Cela aussi a contribué à la survie. Charles Darwin a constaté que:

> «Si une tribu renferme beaucoup de membres qui possèdent à un haut degré l'esprit de patriotisme, de fidélité, d'obéissance, de courage et de sympathie, qui sont toujours prêts, par conséquent, à s'entraider et à se

sacrifier au bien commun, elle doit évidemment l'emporter sur la plupart des autres tribus; or, c'est là ce qui constitue la sélection naturelle[3].»

L'histoire laisse entendre que seuls le commerce et l'affaiblissement des identités nationales exclusives peuvent conduire à la paix. Notre désir d'une identité de groupe perdure, mais dans les sociétés civilisées, les manifestations, les rivalités sportives et, chez les riches, la concurrence dans les affaires l'ont sublimé.

Nos habitudes néolithiques ont la vie dure. La cohésion au sein d'une équipe s'atteint assez facilement, mais quand donc s'associent des équipes concurrentes? La persistance des anciennes rivalités soulève la question suivante: une organisation, une communauté locale ou une nation composée de plusieurs groupes cohérents peut-elle être aussi efficace, toutes choses étant égales par ailleurs, qu'une organisation composée d'un seul groupe homogène? *Pourquoi de nombreuses petites nations sont-elles plus riches et plus unies que des nations plus grandes?*

› ***Peut-on être amical avec des groupes externes? C'est certainement un choix civilisé, mais il n'est jamais facile.***

Chapitre 32

LE RISQUE, LES BIENS MATÉRIELS, LES EXPÉRIENCES ET LES RELATIONS

Nous verrons ci-après que le Principe 80/20 nous incite à prendre davantage de risques, à éviter la panique, à défendre notre «territoire», à préférer les expériences aux biens matériels et les relations aux expériences.

277 / L’évitement du risque: une attitude qui va à l’encontre du but recherché

La psychologie évolutionniste nous apprend que les chasseurs-cueilleurs prenaient des risques uniquement lorsque leur monde s’écroulait. Est-ce pourquoi, aujourd’hui, le risque nous rebute lorsque nous pouvons nous le permettre et pourquoi nous sommes prêts à tout risquer pour combler des pertes endémiques? Ou pourquoi les joueurs sont enclins à miser sur les favoris lorsqu’ils gagnent et sur les outsiders lorsqu’ils perdent leur chemise?

Il semble qu’un grand sentiment de sécurité – ou d’insécurité – préside à toute importante prise de risque. Des expériences en pédopsychologie montrent que les tout-petits n’osent explorer qu’en présence de leur mère. Mon labrador ne s’éloigne du terrain de la maison que si nous allons faire une promenade, mais il ira alors aussi loin que le lui permettra la portée de mon sifflement. Nous avons peut-être hérité cela de l’âge de pierre.

Nous ne semblons pas avoir remarqué que *ce qui est incertain n’est pas vraiment risqué*, et qu’en fait, cela peut même être très fiable. Peu d’endroits offrent des rendements aussi élevés et réguliers que les casinos. Placer un grand nombre de paris n’est pas très risqué; c’est ce que font les propriétaires de casinos.

Le risque est partout, mais pas partout apparent. Vivre est très risqué, en particulier si nous avons de mauvais gènes ou de mauvaises habitudes. La plus importante décision que prennent la plupart des gens, à savoir se marier (ou non), comporte un très grand risque; pourtant, les chances d’être plus heureux dans une union à long terme sont très favorables. Le risque d’être très malheureux existe, mais puisque les chances sont en notre faveur, si nous faisons preuve de bon sens, il est plus dangereux de ne pas faire le grand saut.

Le principe 80/20 résume bien la situation. Faites des paris risqués avec beaucoup de circonspection, mais faites-en. Ensuite, multipliez sans trop

réfléchir les petits paris bien cotés. Comme Nietzsche l'a plus ou moins dit, ce qui ne peut pas vous tuer vous rendra plus fort et plus heureux.

- ***Dans quelle mesure avez-vous peur de prendre des risques? Pourriez-vous faire quelques gros paris judicieux et prendre beaucoup de petits risques?***

278 / Ne cédez pas à la panique

Je l'avoue, il m'arrive d'être gagné par la panique. Pas souvent, mais cela me perturbe beaucoup pendant quelques minutes. Si je ne chasse pas complètement mon affolement pour me concentrer sur tout ce que ma vie a de beau et de bon, il assombrit ma journée. À vrai dire, je me soucie davantage de ma panique et j'ai plus honte d'elle que de quoi que ce soit de «réel».

Mais j'ai maintenant une bonne excuse qui me disculpe. Mes gènes. La même échappatoire vous est offerte. Voyez-vous, les peuples primitifs ont pris des risques et se sont démenés comme de beaux diables lorsque leur vie était en jeu, ce qui était fréquent chez les chasseurs de grand gibier. Et la sélection naturelle a fonctionné, comme elle le fait toujours. Ceux qui se sont le mieux démenés ont survécu plus souvent. Nous démener sous la menace, réelle ou imaginée, fait partie de notre patrimoine génétique.

Cette sorte de panique n'est sans doute pas aussi nécessaire ou fonctionnelle aujourd'hui. Le monde moderne n'est pas la savane. Une personne normalement constituée qu'un bouchon de la circulation exaspère pourrait manifester de la rage au volant ou vivre un moment d'affolement, mais si l'on s'arrête à réfléchir, il faut bien admettre que sa réaction est démesurée. Aucun animal sauvage ne s'apprête à la dévorer sur l'autoroute. Et il est peu probable que la panique et l'agressivité lui soient d'une quelconque utilité, bien au contraire. Lorsque nos gènes nous envoient un signal d'urgence, le plus raisonnable est de les ignorer et de laisser l'affolement se dissiper.

Dans le domaine de la spéculation boursière, lorsque les pertes s'accumulent, les spéculateurs novices sont enclins à tenir bon de peur de concrétiser leur perte. Il leur arrive aussi de se débrouiller pour obtenir des

fonds afin de faire une moyenne à la baisse en achetant des titres supplémentaires d'une même émission. Ils cèdent à la panique. Les spéculateurs professionnels sont formés à l'approche inverse et à réduire froidement leurs pertes avant qu'elles ne deviennent incontrôlables.

- ***Ne cédez pas à la panique! S'affoler est une réaction humaine normale, sans doute héritée de l'âge de pierre, mais cela ne peut qu'aggraver la situation. Restez calme et gardez le cap.***
- ***Êtes-vous parfois gagné par la panique? Est-ce que cela vous aide?***
- ***Efforcez-vous d'ignorer le signal de panique que vous envoient vos gènes.***

279 / Les propriétaires et les intrus

La biologie et la théorie des jeux nous offrent un aperçu fascinant des compétitions entre, d'une part, les propriétaires ou détenteurs d'un territoire et, d'autre part, les rivaux ou les intrus. *Le fait d'être le propriétaire confère à ce dernier un avantage psychologique, indépendamment de sa force relative.*

Lorsque deux papillons similaires se disputent un endroit ensoleillé, leur vol décrit habituellement de jolies spirales pendant un bref instant, puis le papillon intrus s'en va. Mais si les deux papillons occupent déjà cet emplacement ou deux emplacements équidistants, la compétition dure assez longtemps et la victoire pourrait appartenir à l'un ou à l'autre. Le même schéma se reproduit lors d'expériences menées avec des babouins: le propriétaire des lieux est susceptible de l'emporter, même s'il n'est pas aussi costaud que l'intrus. On observe le même phénomène avec des chiens. Le «propriétaire» d'un jardin aboie furieusement et s'avance vers l'intrus, même si celui-ci est plus grand ou s'il y a deux chiens ou plus. Les intrus hésitent et s'éloignent assez facilement. Dans une guerre, ceux qui défendent leur patrie peuvent se battre plus énergiquement et gagner contre la force numérique de l'ennemi.

Nous semblons être génétiquement prédisposés à nous accrocher à ce que nous possédons déjà et moins enclins à conquérir de nouveaux territoires.

En quoi cette connaissance peut-elle être utile? Un individu, une équipe ou une entreprise qui se persuade qu'un «territoire» – un marché, un bien ou un héritage contesté, ou tout ce qui a de la valeur – lui «revient de droit» a plus de chances d'être victorieux.

Si vous êtes l'«intrus», ne vous laissez pas intimider par les «aboiements» des propriétaires. Si vous êtes le plus fort, n'hésitez pas à vous imposer. Ou bien, montrez que la propriété du territoire contesté est ambiguë et qu'un compromis vaut mieux qu'une guerre.

› ***Possédez-vous un territoire dont vous êtes clairement le propriétaire? Trouvez-en un et défendez-le avec ténacité. Soyez convaincu que ce que vous désirez avec passion vous appartient de droit.***

280 / L'effet de dotation: nos possessions nous possèdent

Les psychologues ont découvert une faille perverse dans notre comportement. Imaginons qu'Alice ait reçu en cadeau deux billets pour un concert ou un événement sportif majeur. Quelques jours plus tard, on lui offre la valeur nominale des billets, soit 500 dollars. La plupart de ceux qui participent à cette expérience refusent le troc.

L'expérience est inversée. Le sujet, que nous appellerons Carole, reçoit 500 dollars et, peu après, les mêmes billets que précédemment, d'une valeur de 500 dollars. Que se passe-t-il, d'après vous? En toute logique, si Alice a refusé de troquer ses billets contre de l'argent, Carole devrait acheter les billets si on lui en donne la possibilité. Mais les choses ne se passent pas ainsi. La plupart du temps, Carole refuse le troc.

Comment explique-t-on cette irrationalité? Les psychologues parlent d'un «effet de dotation». Ce que les gens reçoivent en premier et qui maintenant leur appartient, c'est-à-dire les billets ou l'argent, ils tiennent à le garder.

Les vendeurs de voitures s'efforcent de créer un effet de dotation chez les acheteurs potentiels en les encourageant à faire un essai de conduite. Le client peut alors ressentir un attachement au véhicule, avoir l'impression qu'il «lui appartient». L'effet de dotation fait clairement écho à la théorie

qui oppose les «propriétaires» aux «intrus». Nous nous battons pour maintenir notre statut de propriétaire.

L'avantage du propriétaire et l'effet de dotation ont des répercussions qui vont bien au-delà des tactiques évidentes de la théorie des jeux et des tricheries des vendeurs de voitures. Nous aimons nos possessions qui pourraient bien en venir à nous posséder. L'essence du Principe 80/20 est «plus avec moins». On peut aussi dire que «moins, c'est plus». Toutes choses étant égales par ailleurs, les personnes âgées ont en général plus de possessions que les jeunes. En vieillissant, nous accumulons des biens matériels plus nombreux et de meilleure qualité. Si nous sommes vraiment convaincus que «moins, c'est plus», nous devrions nous défaire de nos biens en prenant de l'âge et nous concentrer sur ce qui compte le plus.

- ***Les biens matériels sont moins indispensables que les expériences. Les expériences sont moins indispensables que les relations. Les relations qui ont le plus de valeur sont celles, rares, où nous pouvons donner et recevoir le plus d'amour.***
- ***Possédez-vous trop de biens matériels? Accordez-vous la priorité à ce qui est important?***

281 / Faites l'inventaire de vos possessions

Répartissez vos possessions importantes entre les 20% qui sont indispensables et les 80% qui sont négligeables ou toxiques.

Les *possessions indispensables* sont celles qui vous rendent heureux. Rien de plus simple.

Les *possessions négligeables* sont celles qui vous rendent marginalement heureux ou marginalement malheureux.

Les possessions créent un malheur net lorsque le coût financier ou psychique de leur maintien est supérieur au bonheur qu'elles procurent.

Les possessions toxiques sont celles dont le coût financier ou psychique excède de beaucoup le bonheur qu'elles procurent, ou celles qui rendent carrément malheureux.

Maintenant que vous avez dressé la liste de vos biens indispensables, négligeables et toxiques, les mesures à prendre sont claires:

- Conservez les 20% de biens indispensables qui contribuent à votre bonheur.
- Débarrassez-vous immédiatement des possessions toxiques.
- Avec moins d'urgence, défaites-vous progressivement des biens négligeables.

Vous portez sans doute seulement 20% de vos vêtements et autres articles vestimentaires 80% du temps ou plus. Gardez ces 20%. Vendez ou donnez les 80% de vêtements moins importants.

Vous avez peut-être une grande collection de disques ou de livres que vous n'écouterez ou ne lirez jamais. Gardez ceux auxquels vous retournerez et donnez ou jetez les autres.

Les 20% de possessions indispensables qui contribuent à votre bonheur devraient être faciles à identifier. Les 80% restants sont sans doute négligeables dans une large mesure. Très peu, ou pas du tout, peuvent être toxiques, mais s'il y en a – peut-être en lien avec des comportements autodestructeurs –, jetez-les dès maintenant.

› ***Quand vous débarrasserez-vous de vos possessions non indispensables?***

282 / Faites l'inventaire de vos expériences

Je vous conseille de faire l'inventaire de toutes les expériences significatives récurrentes ou constantes de votre vie. Par exemple: les vacances et les voyages; les loisirs tels que le sport, les collections ou le bricolage; l'exercice physique pratiqué au moins une fois la semaine; les concerts, le cinéma, les festivals, les musées, le théâtre ou d'autres événements; le jardinage ou les promenades avec le chien; le bénévolat; la participation à la vie civique ou politique; toute autre activité qui a un effet positif ou négatif marqué sur votre bonheur.

Sont exclues les expériences directement liées aux relations familiales, amicales ou amoureuses, où la nature de la relation est plus importante que ce qui relève de l'événement ou de l'expérience ponctuelle.

Énumérez toutes les expériences significatives, qu'elles soient solitaires ou sociales, et répartissez-les entre les expériences indispensables qui vous

rendent beaucoup plus heureux, les expériences négligeables qui ont un effet minime ou nul sur votre bonheur et les expériences toxiques qui le diminuent.

Les changements que vous pouvez apporter à vos expériences sont les suivants: en faire plus; ou en faire moins; ou en finir. Autrement dit, multiplier les expériences de ce type, en réduire le nombre ou y mettre fin.

Selon l'hypothèse 80/20, un petit nombre de ces expériences vous rendra concrètement et assurément plus heureux. La grande majorité de vos expériences ne vous rendra pas vraiment plus heureux de façon sûre. Quelques-unes de vos expériences pourraient nuire à votre bonheur. *Les remèdes sont évidents.*

- ***Quels types d'expériences devriez-vous vivre plus souvent?***

283 / Faites l'inventaire de vos relations

Vos relations sont beaucoup plus importantes que vos biens matériels et même plus importantes que vos expériences.

Une relation est le lien entre vous et une autre personne auquel vous attachez une très grande importance émotionnelle et qui affecte votre bonheur. Les relations peuvent être familiales, amoureuses ou amicales.

Notez le caractère restrictif de cette définition. Pour être qualifié de relation, le lien doit avoir une grande importance émotionnelle. À une époque où certaines personnes pensent avoir des centaines d'amis, il est rare que nous accordions beaucoup de valeur à plus de vingt relations; en général, elles se comptent sur les doigts d'une main. Pour une bonne part, notre bonheur nous vient de moins de six relations.

Quelles sont vos relations les plus importantes, classées par ordre de leur capacité à vous rendre très heureux (ou malheureux)?

À quelle fréquence voyez-vous chacune de ces personnes? Voyez-vous plus souvent d'autres personnes qui ne figurent pas sur cette liste?

Que pourriez-vous faire pour approfondir vos cinq relations les plus importantes et en retirer plus de bonheur et de signification pour vous et pour l'autre personne?

L’une de ces relations est-elle source de malheur pour vous ou pour l’autre personne? Dans l’affirmative, pouvez-vous renverser la vapeur? Comment? Devriez-vous remuer ciel et terre pour que cette relation vous rende heureux? Si cela échoue, que devriez-vous faire?

Les relations avec nos proches parents sont parfois tendues. Vous devez vous faire un point d’honneur de les rendre tolérables, voire positives. Évitez de les laisser s’envenimer ou de provoquer une rupture. Si cette personne mourait demain, vous sentiriez-vous coupable de ce que vous avez fait ou omis de faire à son endroit?

› ***Réfléchissez longuement et souvent à vos relations et placez-les au cœur de votre vie.***

Chapitre 33

LA NEUROPLASTICITÉ, LA STRATÉGIE CRP ET LE LIEU DE VIE IDÉAL

Comment «se penser plus heureux», collaborer efficacement, trouver son plus grand avantage comparatif, ceux qui nous complètent le mieux et un lieu de vie idéal.

284 / Le cerveau peut être reconfiguré pour vous rendre plus heureux

La *neuroplasticité*, c'est-à-dire les aspects théoriques et pratiques de la capacité du cerveau à réorganiser ses réseaux de neurones, est sans doute la plus importante découverte de la science, celle dont la portée sur le bonheur humain est la plus ambitieuse.

Nous avons vu comment nos gènes et la sélection naturelle affectent notre vie. Les gènes s'accordent parfaitement au Principe 80/20, et leur influence sur nous est l'une des plus importantes; mais ils ne constituent pas notre destin. Nous pouvons nous façonner un nouvel avenir en reconfigurant notre cerveau.

Les enfants sont naturellement doués pour l'apprentissage des langues. Mais la langue qu'ils apprennent détermine la façon dont le cerveau emmagasine les sons. Les neuroscientifiques ont découvert pourquoi: les sons propres à une langue entraînent un câblage spécifique de la partie du cerveau qui traite le langage.

Les scintigraphies cérébrales montrent qu'il est possible de modérer ou de guérir le trouble obsessif-compulsif lorsque le patient pense délibérément à autre chose. Chose étonnante, nous savons que les circuits neuronaux peuvent être volontairement réorganisés. Selon le neuroscientifique Jeffrey Schwartz: «L'esprit est indépendant du cerveau [...] si l'esprit peut reconfigurer le cerveau, dans une mesure importante l'esprit est maître du cerveau[1].»

Ce que l'on pense caractérise ce que l'on ressent et ce que l'on fait. Il est possible de «se penser plus heureux» en fonction de ses certitudes et de ses actes. Vous n'êtes pas enfermé avec vos émotions dans une vérité objective. *Pensez à tout ce que vous croyez susceptible de vous rendre plus heureux, vous et vos proches.*

- ***Comment vous «penserez-vous plus heureux»?***

285 / Comment collaborer et gagner avec la stratégie CRP (coopération-réciprocité-pardon)

La théorie des jeux, une branche des mathématiques et de la statistique, explore ce qui se passe lorsque deux individus sont confrontés au dilemme suivant: coopérer ou poursuivre égoïstement leurs propres intérêts. Typiquement, il s'agit d'une variante du jeu du «dilemme du prisonnier» où, si les deux parties coopèrent, chacune gagne un peu, mais si l'une est égoïste et l'autre coopère, la personne égoïste gagne et celle qui coopère se fait flouer.

Aucune conclusion utile n'a été tirée jusqu'à la fin des années 1970, lorsque des tournois ont été organisés entre logiciels autonomes. Chaque programme déployait une stratégie différente et a été opposé deux cents fois ou plus à chacun des autres concurrents. À la surprise générale, la stratégie CRP (coopération-réciprocité-pardon) a été la stratégie gagnante. Le logiciel coopérait au début, puis imitait le dernier coup du joueur adverse.

L'organisateur du tournoi a expliqué que la victoire de CRP était due à un ensemble de caractéristiques du logiciel: la coopération, le pardon, la clarté. La réciprocité décourageait le comportement égoïste de l'adversaire. Le pardon était suivi d'une nouvelle coopération. La clarté lui permettait d'être facilement compris du joueur adverse, favorisant ainsi la coopération à long terme.

L'avantage à long terme exige souvent que les joueurs qui coopèrent reçoivent leur récompense tour à tour: je te laisse remporter le gros lot cette fois-ci, peut-être sans rien m'attribuer, si tu me le laisses la prochaine fois. Coopérer, c'est faire en sorte que la cagnotte grossisse et comprendre que, lorsque nous devrons nous la partager, notre comportement tiendra compte de la relation à long terme.

- ***Toutes les relations importantes ont pour fondement une certaine forme de réciprocité à long terme, ainsi que l'humanité, l'humour, l'honnêteté et la transparence. La théorie des jeux fixe le cadre de la relation; l'alchimie personnelle lui donne corps.***
- ***Dans quelle mesure êtes-vous apte à la coopération?***

286 / L’avantage unique de l’être humain

Dans son ouvrage fascinant intitulé *The Origins of Virtue*, le journaliste scientifique Matt Ridley soutient que les humains sont uniques et «vertueux» non pas en raison de parallèles avec le règne animal, «mais par l’absence même de parallèles convaincants».

L’avantage de la société, dit-il, repose sur la division du travail et la socialisation, deux éléments que les humains ont poussés à l’extrême avec bonheur.

Selon Ridley, nous avons formé de grands groupes organisés marqués par la complexité des relations interpersonnelles, si bien que notre manière de coopérer est qualitativement différente de celle des autres animaux. Dans un enchevêtrement curieux, individus et groupes transigent les uns avec les autres et cultivent la réciprocité, profitant ainsi des avantages de la vie sociale.

La différence peut être constatée objectivement dans le plus grand miracle de la vie: le cerveau humain. «Pour prospérer dans une société complexe, écrit Ridley, il faut un gros cerveau. Pour avoir un gros cerveau, il faut vivre dans une société complexe.» Le cerveau humain et la complexité de la société se sont développés en symbiose au fil du temps. La vertu et la réciprocité sont les indispensables lubrifiants de la réussite humaine. Elles vont dans le sens de la nature humaine, non pas à son encontre[2].

L’une des plus grandes erreurs de la religion, selon moi, a été la notion de la chute et du péché originel, et le report subséquent de cette doctrine juive dans le christianisme, à l’opposé des notions de grâce et d’amour promulguées par Jésus et Paul. Au lieu de nous complaire dans la culpabilité – avec tous les avantages que celle-ci procure aux religions organisées et à leurs dirigeants –, nous devrions nous réjouir de notre bonne volonté et reconnaître notre capacité infinie de création, de pardon, d’amour et de réciprocité. Tout progrès personnel et social dépend des relations humaines, dont la pierre angulaire est la réciprocité affectueuse.

› ***Que devez-vous à vos relations ainsi qu’à l’amour et à la réciprocité qui les sous-tendent? Que pourriez-vous faire pour établir et approfondir***

vos relations?

287 / La théorie de l’avantage comparatif de Ricardo

Les rapports entre la coopération, la division du travail et le commerce ont été explicitement démontrés en 1817 par David Ricardo, un économiste, homme politique radical britannique et riche investisseur. Sa théorie de l’avantage comparatif appliquait la division du travail aux groupes et aux pays. À l’image du Principe 80/20, la théorie de Ricardo impressionne, car elle est contre-intuitive. L’économiste Paul Samuelson affirme que la théorie de Ricardo est la seule proposition de toutes les sciences sociales qui soit vraie sans être triviale!

Il semblait évident avant Ricardo que les pays ne pouvaient commercer entre eux avec profit que si l’un était meilleur que l’autre pour produire quelque chose. Ricardo s’est inscrit en faux contre cette vision, soulignant que le commerce est toujours avantageux lorsque les ratios relatifs de productivité diffèrent, quels qu’en soient les niveaux absolus.

Si le pays X est meilleur que le pays Y dans la production des deux mêmes produits, il peut toujours y avoir entre eux des échanges qui enrichiraient les deux pays. Si le pays X est deux fois plus productif que le pays Y dans l’habillement et quatre fois plus productif dans la maroquinerie, le pays X devrait se spécialiser dans la maroquinerie et le pays Y dans l’habillement, où il dispose d’un avantage comparatif tout en étant inférieur en termes absolus.

Cette idée est applicable aux individus comme aux pays. On peut envisager sa vie comme un enchaînement d’échanges émanant de la découverte des domaines dans lesquels on est le plus apte à créer des résultats utiles. Par exemple, si la physique est votre point fort et que vous réussissez mieux en physique que dans n’importe quelle autre matière, vous n’êtes pas tenu d’être aussi brillant qu’Einstein pour contribuer grandement à la vie humaine.

- ***Identifiez votre point fort, celui qui vous confère le meilleur avantage comparatif, et prenez plaisir à travailler dans ce domaine. Ne vous découragez pas s’il y a dans le monde quelqu’un qui vous surpasse.***

288 / Un avantage culturel: l'utilité de la connaissance

Nous avons vu comment l'humanité a inventé une nouvelle forme d'évolution: la transmission des traditions, des coutumes, des connaissances, des savoirs et des croyances. Les «mèmes» les plus efficaces de ce type et l'aptitude à les mettre en œuvre constituent en quelque sorte une nouvelle forme de concurrence, culturelle plutôt que génétique. Un individu ou un groupe peut prospérer non pas grâce à ses gènes, mais parce qu'il sait quelque chose et qu'il agit en conséquence[3].

Il se pourrait que vous soyez beaucoup plus efficace et heureux si vous choisissez une ou plusieurs idées directrices de cet ordre. Ce pourrait être une idée 80/20 ou de l'un de ses sous-ensembles, ou toute autre idée dynamique apte à orienter votre vie et vos actions. Bien entendu, il pourrait s'agir d'une conviction religieuse ou philosophique particulière. Votre fil conducteur est que votre avantage résulte d'une idée forte et de la dévotion à l'action déterminée et hautement focalisée qu'elle engendre.

Un message 80/20 mérite d'être répété: il n'est pas nécessaire de savoir beaucoup de choses. La vie moderne est déroutante parce que nous avons une panoplie d'idées en constante expansion et une production excessive de concepts et de conseils.

Les médias et nos cerveaux hyperactifs conspirent pour nous apprendre chaque jour quelque chose de nouveau, alors que nous aurions besoin de quelque chose d'ancien qui a résisté à l'épreuve du temps et de l'expérience, quelque chose qui a été incroyablement utile à des millions de gens. Il arrive un moment dans la vie de beaucoup de gens où, dans le silence qui suit une annonce tapageuse, quelqu'un s'exclame: «Assez! Je vais me consacrer à cette idée; elle m'apportera ainsi qu'à mes amis la paix, une vie épanouie et la sérénité.» Des idées plus nombreuses pourraient être moins prodigues de compréhension, de motivation, de valeurs et de bonheur.

› ***Que savez-vous d'extrêmement précieux et dont vous pourriez faire le thème de votre vie?***

289 / Un avantage culturel: la coopération de haut niveau

La sélection culturelle entre les groupes est une réalité au sein de laquelle l'individu qui coopère progresse au détriment de celui qui ne coopère pas. L'histoire de l'humanité est faite d'interrelations de plus en plus complexes et de plus en plus nombreuses. La société n'est pas un construit artificiel ou une tyrannie, mais la forme la plus élevée de l'évolution.

Quel est le moteur du progrès personnel et social?

Il a déjà été question de spécialisation accrue et de multiplication des échanges, mais il est évident qu'un troisième membre complète le tableau. La technologie est ce qui a le plus influencé la vie depuis l'invention de l'imprimerie à caractères mobiles; son pouvoir et son influence n'ont cessé de croître à un rythme exponentiel. La technologie est probablement le vecteur le plus puissant et le plus répandu des bienfaits de la culture et ce qui confère à l'humain un avantage certain sur l'animal. La spécialisation accrue et la multiplication des échanges ne suffisent pas à expliquer l'explosion de la population, de la richesse et de la complexité de la société des quatre derniers siècles. De plus en plus, la technologie entraîne tout sur son passage.

Pourtant, autre chose alimente l'histoire. Les plus grands progrès technologiques et les plus grandes augmentations de la richesse ont eu lieu entre 1815 et 1914, ainsi qu'après 1945. Ce n'est pas un hasard si ces moments ont également été, pour la plupart, des périodes de paix entre les nations les plus prospères et de coopération à grande échelle entre les nations, les groupes et les individus. Qui en a le mieux profité? En gros, les meilleurs coopérateurs.

› ***Êtes-vous un coopérateur de haut niveau? Que pourriez-vous faire pour améliorer votre capacité à coopérer efficacement avec un minimum d'efforts supplémentaires?***

290 / Trouvez vos compléments

Un complément est une personne dont le travail accroît la valeur du vôtre. Un concurrent est une personne dont le travail diminue la valeur du vôtre.

Il ne faut pas confondre le complément et le collaborateur. Vous et votre (vos) collaborateur(s) constituez une équipe, vous travaillez ensemble pour

créer et commercialiser un ou plusieurs produits communs. Le complément, en revanche, ne participe pas à la création de votre travail. Il s'agit d'une partie indépendante, mais dont le travail augmente la valeur du vôtre s'ils sont exposés ou commercialisés en commun.

Supposons que vous soyez peintre de paysages marins et que votre style évoque celui d'un autre peintre de marines. Si un amateur d'art visite une galerie où sont exposées vos œuvres et celles de l'autre artiste, vous êtes en concurrence directe. Il est peu probable que le client veuille acheter deux toiles similaires.

Supposons maintenant que cette galerie présente une exposition des paysages marins à travers les âges. Cette exposition regroupe des toiles de Turner datant de la période 1790-1820, d'artistes italiens du XIX^{e} siècle, de peintres américains du début du XX^{e} siècle, de marines de la Seconde Guerre mondiale et votre paysage marin moderne. Un collectionneur de paysages marins pourrait vouloir une toile de chaque période; si la vôtre est la seule toile moderne, et qu'elle est belle, les autres tableaux sont pour vous des compléments. De même, si le collectionneur souhaite n'acheter qu'un seul paysage marin et que, à qualité comparable, le vôtre est de loin le moins cher, les autres marines sont aussi des compléments. De toute évidence, le galeriste est, lui aussi, un complément.

Nous sommes enclins à tenir compte des concurrents et possiblement des collaborateurs, mais les compléments échappent beaucoup à notre attention. Dans l'ensemble, nous ne pouvons pas grand-chose contre les concurrents, si ce n'est faire en sorte que notre travail se démarque du leur et éviter la concurrence frontale. Mais nous pouvons trouver des compléments et en tirer profit, à la condition d'y penser.

- ***Quels sont vos compléments? Comment pouvez-vous vous entraider?***

291 / Le lieu de vie idéal

L'écrivain et professeur Jared Diamond soutient qu'en 1400, la Chine, qui possédait la plus grande flotte au monde, bénéficiait d'une avance technologique considérable sur l'Europe. Pourtant, la Chine a sombré en raison d'une centralisation excessive du pouvoir. En 1432, un nouvel

empereur s’est rangé du côté de la faction antimarine et a démantelé les chantiers navals.

À la même époque, l’Europe était au contraire fractionnée en de nombreux pays et principautés. Lorsque l’Italien Christophe Colomb a eu besoin de navires pour traverser l’Atlantique, il a bien sûr cherché des bailleurs de fonds italiens qui, tous, ont jugé son projet ridicule. Il s’est donc tourné vers la France, avec le même résultat. Ainsi, essuyant des refus d’une cour à l’autre, il est arrivé à ses fins à sa septième tentative, lorsque le roi et la reine d’Espagne lui ont offert de commanditer trois petits navires. Cet événement fortuit a donné à l’Espagne et à l’Europe une avance sur la Chine qui a duré cinq siècles.

Selon Diamond, la fragmentation peut être extrêmement profitable, mais seulement jusqu’à un certain point. L’industrie allemande de la bière, avec son long passé de brassage et ses excellents produits, aurait dû dominer le monde. Mais la production allemande de bière était répartie entre des milliers de brasseries de taille plus ou moins équivalente, si bien que les principaux brasseurs américains ont pu conquérir toute la planète avec des produits nettement inférieurs (à mon goût) grâce à leur ampleur et à leurs budgets de commercialisation considérables[4].

L’idéal, c’est la Silicon Valley, où de nombreuses entreprises se livrent une concurrence féroce, mais où l’information et les idées circulent librement entre elles, grâce à la rotation élevée du personnel et de l’influence des investisseurs en capital risque, des journalistes et des bars où se rassemblent des personnes de différentes entreprises.

- ***L’endroit où vous vivez et travaillez peut être aussi déterminant que ce que vous faites et que la qualité de votre travail.***
- ***Habitez-vous dans une zone de «fragmentation moyenne» où les individus et les groupes se font concurrence, mais communiquent librement entre eux?***

Chapitre 34

LES OASIS TEMPORELLES, LA RÉFLEXION ET LE CHAOS

Repérez vos «oasis temporelles» lorsque votre travail a une immense valeur, placez les premiers principes au cœur de votre réflexion, faites preuve de souplesse dans vos projets et emparez-vous de l'«avantage du premier arrivé».

292 / Les oasis temporelles

Si vous exercez une activité créatrice, quelle qu'elle soit, il y a une chose que vous devez savoir de toute urgence. Des études ont montré qu'environ *10% seulement de notre temps est utilisé avec succès.* Un «gouffre de valeur» sépare ce que nous accomplissons de mieux de la plus grande partie de notre travail[1].

Albert Einstein en est un exemple extrême. Combien de temps lui a-t-il fallu pour élaborer sa formidable équation $E = mc^2$? Quel est le ratio entre la valeur de son travail et le temps qu'il lui a consacré? Il n'est pas infini, mais il est néanmoins considérable.

Ce raisonnement nous amène au concept des oasis temporelles. Une oasis temporelle est un endroit charmant, une petite enclave verdoyante, remplie de plantes et de fleurs, un lieu de détente immensément créatif et productif.

Il est presque impossible de faire de chaque jour une oasis temporelle, puisque, par définition, l'oasis est exceptionnelle, définie autant par ce qu'elle n'est pas que par ce qu'elle est. Elle n'est pas courante, elle n'est pas fade, elle n'est pas qu'un aperçu, elle n'a absolument rien *d'ordinaire.* Elle est si précieuse et d'une si grande valeur que l'idée ou le travail que vous y engendrez est infiniment, incomparablement plus important que ce que vous produisez hors d'elle.

Mais réfléchissez: si vous pouviez passer deux fois plus de temps dans vos oasis temporelles, le travail que vous y produiriez pourrait vous justifier d'occuper le reste de votre temps non pas à travailler, mais à faire ce que vous aimeriez faire en d'autres circonstances. Vous décideriez peut-être de continuer à développer des projets ordinaires parce que c'est ce que vous préférez à toute autre chose. Mais vous auriez aussi la possibilité d'être absolument oisif le reste du temps – et il se pourrait bien que *cette oisiveté soit à l'origine de votre prochaine oasis temporelle.*

› ***Quelles sont vos oasis temporelles? Vous faut-il tronquer vos «déserts temporels» pour permettre aux oasis de se manifester?***

293 / La réflexion engendre un monde nouveau

Qui qualifieriez-vous de «scientifique le plus excentrique du XX^{e} siècle»? Pour la plupart des gens, ce serait Einstein. Il avait pourtant un ami qui le dépassait d'une tête pour ce qui est de l'excentricité.

Kurt Gödel est célébré à juste titre comme l'auteur, en 1931, du «théorème d'incomplétude», l'une des démonstrations de raisonnement mathématique les plus sublimes et les plus dévastatrices du XX^{e} siècle. Après avoir enseigné à Vienne à compter de 1924, Gödel se réfugie à Princeton en 1938. La tentative de lui obtenir la citoyenneté américaine survit à peine à son exposé interminable et pédant des nombreuses et graves failles dans la Constitution des États-Unis. Einstein parvient finalement à le faire taire devant le juge chargé d'examiner sa demande de citoyenneté. Plus tard, convaincu que sa nourriture est empoisonnée, Gödel, qui a souffert toute sa vie de troubles mentaux, finira par se laisser mourir de faim.

Gödel a indiqué que n'importe quel système numérique cohérent génère des formules – par exemple «un nombre est égal à lui-même» ou «zéro est un nombre» – qui peuvent uniquement être démontrées par l'ajout d'axiomes extérieurs au système. Il a expliqué que la réalité n'est pas une donnée de base, mais un construit. L'interprétation la plus intéressante de cela pour le Principe 80/20 est que *le processus même de la réflexion ajoute à l'objet de la réflexion... et que ce processus ne peut donc jamais être complété.* Nous créons notre propre réalité. L'avenir n'est pas le passé à rebours. L'avenir est ce que nous en faisons. Il y a plusieurs avenirs possibles. Les chemins de la réussite sont nombreux. La matière brute du succès est partout autour de nous, actuellement inutilisée mais à notre portée.

Réfléchir est ce que nous pouvons faire de plus précieux. Chaque fois que vous réfléchissez vraiment – par exemple à la façon de créer une plus-

value ou d'être plus heureux –, vous enrichissez les réserves mondiales de réflexions utiles.

Avez-vous l'habitude de réfléchir, de réfléchir à fond aux améliorations importantes que vous pouvez apporter et que vous apporterez à votre vie et à celle de vos êtres chers? C'est ce que vous pourriez accomplir de plus merveilleux.

294 / «Le contraire d'une vérité profonde peut être une autre vérité profonde»

Dans ses travaux sur la mécanique quantique au début du XX^{e} siècle, le grand physicien danois Niels Bohr a observé que: «L'opposé d'une vérité banale est toujours faux. Le contraire d'une vérité profonde peut être une autre vérité profonde.» Bohr a démontré une très curieuse vérité au sujet du comportement des électrons: ces minuscules particules de matière peuvent sauter d'une orbite à l'autre de l'atome, se déplaçant ainsi d'une trajectoire à l'autre sans passer physiquement entre les deux. Il a également conclu que deux croyances contradictoires du domaine de l'infiniment petit – par exemple: la lumière est à la fois une onde et une particule – peuvent être vraies.

Chaque fois que vous êtes témoin de la démonstration de quelque chose d'important, dites-vous que le contraire est très probablement vrai. C'est là un phénomène récurrent dans le domaine des affaires. Par exemple, Henry Ford a simplifié le véhicule automobile et en a produit de très grandes quantités parce qu'il pensait ainsi attirer des millions de clients en vendant son produit à des prix très abordables. Il a eu raison. Mais la General Motors a fait tout le contraire. Elle a produit des voitures plus chères qui attiraient les conducteurs en répondant émotionnellement à leurs aspirations, qu'il s'agisse d'une Chevrolet ou d'une Cadillac. Les clients pouvaient se procurer un véhicule en fonction de son prix... mais aussi pour des raisons n'ayant rien à voir avec l'argent.

Ce phénomène, «une grande vérité est une vérité dont l'opposé est aussi une grande vérité», s'observe aussi en politique – le capitalisme et le socialisme sont tous les deux populaires –, dans les arts, l'architecture, la

musique et tous les domaines de la vie. Cela peut même être vrai pour le Principe 80/20: il est capital de définir ce qui compte le plus dans la vie, mais tout aussi important de valoriser les banalités de l'existence. Les extrêmes peuvent faire une immense différence; ce qui n'a que peu de valeur ou une valeur négative, c'est l'entre-deux vaseux.

› ***Quelles grandes vérités proclamées pourriez-vous renverser? Affirmez-vous en adoptant une position extrême et en faisant en sorte qu'elle soit importante pour les autres.***

295 / Échappez à la tyrannie de l'approche dichotomique

L'approche inclusive (l'un et l'autre) en tant qu'alternative sensée à l'approche dichotomique (l'un ou l'autre) est en partie due à la découverte, par Niels Bohr et d'autres pionniers de la mécanique quantique, du fait que la lumière est tout ensemble une onde et une particule. Une fois révélée par le monde scientifique, cette découverte a rapidement trouvé un écho dans celui des affaires. Par exemple, si nous sommes suffisamment créatifs et favorisés par la chance, nous pouvons satisfaire le marché boursier *tout en étant* socialement responsables – les affirmations selon lesquelles le capitalisme a irrémédiablement comprimé les salaires des travailleurs et perpétué des conditions de travail outrageuses ont été réfutées. De même, une société telle Apple peut réaliser des bénéfices faramineux tout en rendant ses clients heureux grâce à un flux de nouveaux produits ingénieux, tandis que la qualité peut non seulement être «gratuite», mais avoir aussi des coûts négatifs. L'on peut parfois transcender des compromis jusque-là «inévitables» simplement en croyant qu'ils peuvent l'être et en trouvant la solution.

Beaucoup de gens croient nécessaire de travailler d'arrache-pied et de sacrifier leur qualité de vie pour réussir. Le Principe 80/20 vous suggère de vous concentrer sur une manière fondamentale et relativement *facile* d'innover. *Il est possible de générer des idées nouvelles et des produits géniaux dont la valeur est telle que vous pouvez atteindre le succès sans être tenu de vous tuer à la tâche* après la phase initiale du lancement.

Pour avoir le beurre et l'argent du beurre, rien de mieux que de croire que c'est possible. Ce n'est pas toujours vrai, mais si vous vous demandez de façon créative comment cela pourrait être possible, vous pourriez très bien découvrir que c'est vrai.

› ***Lorsque vous pensez être dans une situation dichotomique (l'un ou l'autre), demandez à votre subconscient de vous suggérer une solution inclusive (l'un et l'autre). Pouvez-vous vous souvenir d'une situation passée où la formule inclusive a fonctionné pour vous?***

296 / Comment identifier les schémas «chaotiques»

La théorie du «chaos» est un terme bien mal choisi pour désigner le champ d'études des systèmes complexes de l'univers dont font partie la météorologie, les centres urbains, les économies, les galaxies, les colonies d'insectes, les meutes de loups, le cerveau et Internet. La caractéristique commune des systèmes complexes est qu'ils ne sont pas linéaires, ni facilement prévisibles, ni simplement la somme de leurs parties. Vous-même, comme tous les autres humains, êtes un système complexe.

Les systèmes complexes résistent aux instruments d'analyse habituels, à peu près les seuls dont on se sert dans l'entreprise et la bureaucratie, par exemple, mais cela n'empêche pas des individus travailleurs et souvent intelligents d'essayer de le faire. Mais par quoi remplacer l'analyse, si l'on n'en fait pas? Il faut *identifier les schémas.*

Benoît Mandelbrot, l'un des plus brillants mathématiciens au monde, a inventé le mot «fractale» pour désigner des choses très semblables, mais pas identiques. Par exemple, les côtes maritimes, les nuages, les tremblements de terre, les arbres, et les prix du coton au fil temps (ou tout autre ensemble de données sur les prix).

La représentation graphique des données relatives aux prix révèle des figures remarquablement similaires, quelle que soit la matière première faisant l'objet du tracé. Par exemple, le graphique des prix du coton d'une année à l'autre ressemble étrangement au schéma des variations de prix du coton d'un mois à l'autre, bien qu'à des échelles différentes.

Lorsque vous êtes confronté à une décision professionnelle ou personnelle importante, efforcez-vous d'identifier le plus proche équivalent de cette situation dans votre vie ou chez vos amis ou vos collègues. Faites la liste des trois événements similaires les plus marquants et de ce qui s'est passé ensuite. À mesure que l'avenir se dessine, déterminez lequel des trois schémas précédents ressemble le plus au nouveau.

› ***Puisque vous pouvez vous tromper, continuez de réfléchir aux deux autres schémas, jusqu'à ce que vous trouviez une bonne correspondance. Ensuite, faites appel à votre intuition pour prendre une décision.***

297 / Le chaos et la complexité

En 1908, le scientifique français Henri Poincaré a dit quelque chose de très profond: «Une cause très petite qui nous échappe détermine un effet considérable que nous ne pouvons pas ne pas voir, et alors nous disons que cet effet est dû au hasard.» En d'autres termes, le hasard et la chance peuvent ne pas être complètement aléatoires. La chance existe bel et bien, mais ce que nous appelons chance n'est sans doute parfois que le reflet de notre ignorance.

Nous devrions admettre que nous ne savons pas tout et que nos projets peuvent se heurter à un mur. Sachez prévoir l'imprévisible, et lorsqu'il se produit, ne perdez pas de temps à en chercher la cause. Elle pourrait être indétectable. Par conséquent:

- Ne vous attendez pas à pouvoir tout contrôler.
- Faites preuve de souplesse dans vos projets. Respectez l'incertitude. Si *a* se produit, faites *b*. Si *c* se produit, faites *d*.
- N'accusez personne. C'est agaçant, mais il se pourrait qu'il n'y ait pas de coupables ou que les «coupables» aient suivi vos instructions. Continuez à mettre au point ce que vous devez faire ensuite.
- Surtout, lorsque tout va comme sur des roulettes, convenez que cela n'a peut-être pas grand-chose, ou même rien à voir avec vos compétences. C'est peut-être dû à une «sensibilité aux conditions initiales» – le temps qu'il fait, par exemple – qui vous vont comme un gant. Exploitez cette

tendance pour ce qu'elle vaut, mais ne vous en attribuez pas le mérite et ne croyez pas que vous pouvez faire des miracles. Le prochain événement apparemment aléatoire peut vous faire échouer.

› ***Quels exemples concrets de chance et de malchance avez-vous vécus? Voyez-vous que ces événements sont intrinsèquement imprévisibles? Savez-vous faire preuve de souplesse dans vos projets?***

298 / Pouvez-vous vous emparer de l'«avantage du premier arrivé»?

Les systèmes complexes sont très sensibles aux conditions initiales. Il est par conséquent logique d'être à l'avant-garde de tout nouveau projet qui vous intéresse. La théorie de l'«avantage du premier arrivé» est très connue du monde des affaires, mais elle peut aussi s'appliquer à des individus tels que vous.

Par exemple, Coca-Cola a été non seulement le premier cola, mais aussi la première boisson gazeuse. Cela s'est passé dans les années 1880, lorsque, par erreur, des bouteilles contenant le sirop n'ont pas été remplies d'eau plate, mais bien d'eau gazeuse. La boisson n'était pas gazeuse à l'origine, et ce nouveau produit a enchanté les clients; le reste appartient à l'histoire. Depuis, Coca-Cola est la boisson gazeuse la plus vendue dans le monde et la Coca-Cola Corporation, l'entreprise de boissons la plus rentable de la planète.

L'avantage du premier arrivé peut revêtir une même importance pour les individus, que ceux-ci soient en quête de fortune et de gloire, ou qu'ils fassent simplement quelque chose qui en vaut la peine et que d'autres voudraient imiter.

Chacun se souviendra que Tenzing Norgay et Edmund Hillary ont été les premiers à atteindre le sommet de l'Everest et que Roger Bannister a été le premier à courir le mille en moins de quatre minutes.

› ***Avez-vous déjà envisagé d'être le premier à faire quelque chose qui, selon vous, devrait être fait mais ne l'a pas encore été?***

- ***De quoi pourrait-il s'agir? Et si vous étiez le premier à le faire, voudriez-vous exploiter l'avantage du premier arrivé? Comment?***

Chapitre 35

LES LOIS DE PARKINSON

Découvrez comment les lois de Parkinson s'accordent avec le Principe 80/20 et comment éviter les tâches sans intérêt et les dépenses inutiles.

299 / La première loi de Parkinson

En 1958, un livre de Cyril Northcote Parkinson a attiré l'attention du monde entier. *Parkinson's Law (1=2 ou les Principes de Mr Parkinson* [1958] et *Les lois de Parkinson* [1983]) dit en essence que *le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement.* Parkinson se révèle dans ce livre à la fois satirique et profondément sérieux.

Il y affirme qu'au sein d'une administration, y compris dans les professions libérales, les patrons s'efforcent d'augmenter la taille de leurs services parce qu'ils aiment diriger de grands services, et non pas parce que le travail y est intrinsèquement nécessaire ou rentable. Les fonctionnaires se créent mutuellement du travail, et comme il y a toujours beaucoup de travail, utile ou non, cela justifie (ou semble justifier) l'augmentation de la main-d'œuvre tout en masquant l'objectif réel: la constitution d'un fief.

Parkinson n'a pas associé sa loi au Principe 80/20, mais il aurait pu le faire. Si le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible à son achèvement, il y a tout lieu de croire qu'une bonne part du travail n'a qu'une importance secondaire, ou même une valeur négative, comme le suggère le Principe 80/20.

La loi voulant que «le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible à son achèvement» s'applique bien évidemment aux individus. Selon le Principe 80/20, puisque nous n'avons pas assez de tâches importantes à assumer, nous en inventons d'insignifiantes pour occuper la semaine de travail. Nous ne nous rendons pas compte qu'elles sont insignifiantes, mais si le temps vient à manquer, par exemple à l'approche d'une échéance ferme, nous nous concentrons sur les tâches importantes. Ainsi, le Principe 80/20 propose une loi de Parkinson inversée: *les tâches insignifiantes diminuent lorsque le temps disponible est bref.*

C'est seulement en prenant conscience du fait que le «travail» n'est pas du «travail» que nous pouvons distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas. Nous devons assumer très peu de tâches essentielles; pour la

plupart, elles sont insignifiantes. Lorsque nous avons compris cela, nous sommes libérés. Nous pouvons choisir de faire un travail beaucoup plus important et jouir de beaucoup de loisirs, ou faire un travail un peu plus important et profiter davantage de la vie.

- ***La meilleure façon d'assumer plus de tâches importantes tout en ayant une vie enrichissante en dehors du travail consiste à identifier nos tâches essentielles et à ne pas en faire plus.***
- ***Quels sont les indispensables 20% de votre travail? Pouvez-vous résister à la tentation d'en faire plus?***

300 / La deuxième loi de Parkinson

La deuxième loi de Cyril Northcote Parkinson est que les dépenses augmentent en fonction des revenus. En principe, notre rémunération augmente au fur et à mesure que nous avançons dans notre carrière, mais nous ne nous sentons pas forcément mieux lotis et nous ne sommes pas en mesure d'épargner et d'investir de l'argent, parce que, insidieusement, plus nous avons d'argent et plus nous le dépensons. L'épargne et l'investissement sont pourtant les seuls moyens d'échapper à la dépendance vis-à-vis de l'employeur.

On pourrait croire que ce problème est celui des individus à revenu moyen, mais selon mon expérience au sein de cabinets d'expertise-conseil huppés, auprès d'amis spécialistes des services de banque d'investissement et d'autres particuliers aux revenus élevés, la deuxième loi de Parkinson s'applique tout autant, sinon plus, lorsqu'il y a surabondance de biens. Avons-nous vraiment besoin de tous les attributs de la classe moyenne supérieure? Une maison cossue dans un quartier «enviable», deux voitures de luxe ou plus, une éducation au privé pour les enfants, des vacances coûteuses et des restaurants chics, l'adhésion à un club de golf, des assistants personnels... et j'en passe?

J'ai été témoin d'un phénomène qui se reproduit sans relâche. Dans un couple, la personne qui gagne le plus d'argent est écrasée par une charge temporelle énorme et, par conséquent, elle croit «mériter» d'être chouchoutée. Pendant ce temps, l'autre membre du couple a l'impression

d’être négligé en raison de l’incapacité de sa douce moitié à être présent(e) quand il en a besoin ou le souhaite.

La «solution» est la même dans les deux cas: dépenser toujours plus pour faciliter la vie. C’est, bien sûr, le piège de Parkinson. Il n’y aura jamais d’issue si l’on ne dispose pas d’une épargne substantielle et d’investissements liquides.

- ***Le salut se trouve dans le Principe 80/20. Ne dépensez de l’argent que pour les biens essentiels. Épargnez et investissez tous vos revenus additionnels à mesure qu’ils augmentent, afin de devenir financièrement indépendant et de faire un travail que vous aimez.***

Chapitre 36

LES LAPINS DE FIBONACCI

Ce chapitre aborde la façon dont il faut «se développer ou mourir», la raison pour laquelle il faut miser sur les succès inattendus et mettre fin aux activités négatives, l'importance d'identifier notre ressource la plus rare, la question de savoir si l'on doit s'impliquer dans les technologies émergentes, la manière dont on devient entrepreneur de vie, la théorie des rendements croissants, la raison pour laquelle il faut être le premier à agir, la stratégie infaillible que presque personne n'utilise, l'importance du sommeil, ce dont il faut ou ne faut pas s'inquiéter, la manière de faire ce que l'on aime et la contradiction du Principe 80/20.

301 / Se développer ou mourir

Un de mes amis, qui est supérieurement intelligent et qui a réussi, soutient que nous sommes tous des machines – des machines extrêmement complexes et raffinées, il en convient, mais des machines néanmoins. Je ne vois pas les choses ainsi. Des organismes plus simples que les humains sont vivants, ils forment des familles et des collectivités tout aussi vivantes, par exemple dans des mares résiduelles. Les humains sont non seulement vivants individuellement, mais ils sont aussi hautement imprévisibles, comme le sont les familles, les collectivités et les nations dont ils font également partie. Les machines peuvent être contrôlées; même l'intelligence artificielle peut être programmée.

Pourquoi est-ce important? D'un côté, une créature vivante, même un animal de compagnie ou un esclave, est plus difficile à contrôler qu'une machine. Un organisme est imprévisible et agit de son propre chef. Nous ne pouvons pas entièrement contrôler une autre personne ni sans doute nous contrôler nous-mêmes. Les organismes ont leur propre raison d'être.

Deuxièmement, les machines ne se développent pas. Les organismes sont incapables de faire autre chose, sauf décliner et mourir.

Troisièmement, les humains et quelques autres organismes peuvent construire des réseaux et des relations. Les machines en sont incapables.

Quatrièmement, les organismes apprennent. Les individus humains et les réseaux humains peuvent apprendre, créer des objets authentiquement nouveaux et même des civilisations entières.

Enfin, comme nous l'enseigne l'évolution, les organismes, en particulier les êtres humains, ont leur propre caractère et leur spécificité.

› ***Être un esclave n'est pas très agréable. Être une machine ne l'est pas du tout. Mais être un organisme humain peut être infiniment merveilleux. Le Principe 80/20 vous dit de profiter au maximum de ce phénomène.***

302 / Misez sur les succès inattendus

Peter Drucker, sans doute l'un des plus éminents gourous de la gestion d'il y a deux générations, a attiré l'attention sur le phénomène des succès inattendus d'une manière à la fois astucieuse et abstraite. Il n'a pas tenté d'expliquer pourquoi se produisent des succès inattendus. Il s'est contenté de dire qu'il fallait garder les yeux ouverts et saisir l'occasion quand elle passe.

La théorie de l'émergence nous donne quelques indices sur la façon dont se forment les succès inattendus. Les théories du chaos et de la complexité expliquent comment, et souvent de manière très imprévisible, des systèmes complexes peuvent se construire verticalement, du bas vers le haut. Ils émergent. Ils évoluent. Ils sont cohérents. Ils s'assemblent à partir de nombreux constituants. Cela ne semble pas leur poser de problème. La structure émerge de l'absence de structure. L'univers parvient à créer des structures de plus en plus complexes à partir d'entités simples: bactéries, plantes, animaux, étoiles, galaxies.

La planification et le calcul rationnel sont peut-être des stratégies inférieures à l'observation de l'émergence. *Lorsque vous apercevez un nouveau modèle, demandez-vous s'il témoigne d'un nouveau système complexe qui émerge spontanément de la base.* Si c'est le cas et que ce modèle vous plaît, vous pourriez vous y associer en tant que travailleur, entrepreneur, promoteur ou investisseur.

Je crois personnellement à certains modèles irréfutables et super-performants tels que le Principe 80/20 et le Principe de l'étoile. Mais miser sur des succès inattendus m'a également été profitable comme employé, comme entrepreneur et surtout comme investisseur. *S'il n'est pas trop tard, vous pouvez tirer d'énormes bénéfices de succès inattendus, et ce, à un risque relativement faible. Bien entendu, miser sur des succès inattendus est en soi un sous-ensemble du Principe 80/20 qui consiste à faire plus avec moins.*

303 / Mettez fin aux activités négatives

Pour être plus heureux et plus utile aux autres, rien ne vaut la décision de mettre fin à vos activités négatives. C'est aussi, avec un peu de pratique, la

solution la plus simple.

Les activités qui affectent votre vie et le monde sont de trois sortes. De même, en mathématiques, le principe de la trichotomie indique que tout nombre est soit nul, soit positif, soit négatif. C'est peut-être banal en apparence, mais reportez cela dans un contexte de création ou de destruction de valeur. Vous voilà revenu à l'adage «moins, c'est plus».

Incidemment, d'où vient l'énoncé «moins, c'est plus»? Il a été rendu célèbre par l'architecte minimaliste allemand du XX^{e} siècle, Ludwig Mies van der Rohe. Mais à vrai dire, le premier à le formuler a été Robert Browning, dans son poème de 1855, *Andrea del Sarto.*

Le «moins» de «moins, c'est plus» est important. Nous faisons énormément de choses qui ont une valeur négative. Par exemple, nous inquiéter. L'inquiétude peut être importante au départ, puisqu'elle nous signale la présence d'un danger. Mais si nous ne pouvons (ou ne voulons) pas écarter la cause de cette inquiétude, elle ne fait que détruire notre vie, du moins un peu, et pour rien. En général, la colère ou l'impolitesse ne servent à rien, tout au plus nous privent-elles d'une part de bonheur. Même des activités récréatives apparemment anodines telles que regarder la télévision ou parcourir les réseaux sociaux peuvent se substituer à des activités potentiellement plus agréables, ou du moins demander du temps et de l'attention, ce qui a toujours un coût.

Bien entendu, il faut être en mesure de remplacer les activités négatives ou neutres par des activités positives, mais celles-ci sont toujours à notre portée. Y a-t-il une seule personne en bonne santé qui ne saurait profiter d'une promenade, d'une autre forme d'exercice, ou de la lecture d'un livre qui lui plaît? Tout le monde peut parler à un ami, rendre service ou s'attarder aux belles choses de la vie. *Les activités négatives n'ont pas leur place dans la vie. Lorsqu'on a pris conscience de cela, on ne peut qu'être plus heureux.*

› ***Commencez aujourd'hui même. Éliminez toutes les activités qui ne vous apportent rien de positif.***

304 / Quelle est votre ressource la plus rare?

Le légendaire mathématicien du XVIIe siècle, Pierre de Fermat, a découvert que *le trajet parcouru par la lumière entre deux points est toujours celui qui optimise le temps de parcours.* Le Principe de Fermat sert de fondement aux lois de la réflexion et de la réfraction.

En choisissant le chemin le plus court, la lumière économise sa ressource la plus rare, soit le temps. Nous pouvons appliquer ce même principe à notre vie en nous demandant quelle est notre ressource la plus rare. Est-ce le temps? L'argent? L'attention? Les amis? La santé? L'enthousiasme? Les réalisations? L'amour? Autre chose?

Il est peu probable que la ressource la plus rare d'un adolescent soit le temps, mais un octogénaire pourrait trouver, en effet, que le temps qui lui reste s'est raréfié. Un adolescent pourrait répondre que les émotions fortes ou l'amour sont sa ressource la plus rare. Mais n'importe qui d'autre pourrait dire la même chose, quel que soit son âge. Que cette question soit très subjective ne la rend pas moins réaliste.

Quelle est donc votre ressource la plus rare?

Le sachant, quelle action raisonnable pourriez-vous entreprendre?

Je n'aime pas particulièrement l'introspection, mais dans ce cas-ci, c'est peut-être différent. Si vous parvenez à identifier votre ressource la plus rare, et si elle est beaucoup plus rare que la ressource rare qui vient tout de suite après, votre priorité la plus fondamentale consiste à la trouver, qu'il s'agisse de plus de temps, plus d'amour, plus d'émotions fortes, de meilleurs amis, une meilleure santé, plus de réalisations ou même plus d'argent.

› ***La manière dont vous la trouverez dépend de vous. Mais le Principe 80/20 dit que cela doit être votre priorité absolue.***

305 / Faut-il travailler dans les technologies émergentes?

Le progrès technologique est *le principal déterminant* de la croissance à long terme.

La technologie permet d'obtenir plus pour moins: tout en élevant les normes, elle abaisse les coûts à un degré qui relève presque de la magie. Selon un indice de 100, l'appel téléphonique est passé de 100 en 1940 à 2 en 2000, et il ne coûte pratiquement rien aujourd'hui grâce à Internet.

Les technologies les plus indispensables sont les technologies «habilitantes», celles qui génèrent des changements dans d'autres technologies. Historiquement, elles comprennent l'alphabet et l'écriture, le bronze et le fer, la roue hydraulique, le moulin à vent, le trois-mâts, l'imprimerie à caractères mobiles, la machine à vapeur, l'électricité, la réfrigération, le moteur à combustion interne, les conteneurs pour le transport maritime, la génétique, l'ordinateur, Internet et l'intelligence artificielle. Les trois dernières peuvent être regroupées sous l'appellation «technologies de l'information».

Les technologies de l'information représentent les 20% des technologies dont l'incidence sur notre vie et notre santé est supérieure à 80%. Bien entendu, tout le monde ne veut pas et ne peut pas être informaticien, mais si vous entrez dans cette catégorie, la chance vous sourit. Le monde vous appartient.

- ***Entrez-vous dans cette catégorie?***
- ***Le cas échéant, identifiez laquelle des nombreuses branches de la technologie de l'information est votre domaine.***

306 / Les lapins de Fibonacci

Il faut absolument que j'insère ici un problème fascinant sur la croissance exponentielle.

Leonardo Pisano, dit Fibonacci, a élaboré ce problème en 1202.

Nous avons au départ un couple de lapins. Il donne naissance à une fratrie de deux lapereaux, l'année suivante à une deuxième fratrie de deux lapereaux, et ainsi de suite. Les lapins sont alors trop vieux pour procréer, mais leur progéniture a pris le relais, au même rythme.

Quelle est l'évolution du nombre de couples de lapins?

Tentez de résoudre le problème si vous voulez, mais voici quel est le nombre de couples de lapins chaque année:

1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144...

Une curiosité vous saute-t-elle aux yeux?

Une chose étonnante est qu'à partir de la troisième année, chaque nombre est la somme des deux nombres qui le précèdent.

Une autre constatation incroyable est qu'après la troisième année, chaque nombre est plus grand que celui qui le précède dans un rapport presque constant qui se rapproche bientôt de 1,618. En d'autres termes, on assiste à un taux de croissance constant d'un peu plus de 60%.

Évidemment, cela ne peut pas durer. Après 114 ans d'une pareille croissance, le volume des lapins dépasserait celui de l'univers. Tous les humains seraient morts depuis longtemps, étouffés par des himalayas de lapins!

Avez-vous déjà connu un taux de croissance de 60% par année?

Moi, oui. Dans trois entreprises distinctes. C'est grisant, car en l'espace de quelques années seulement, chaque entreprise devient extrêmement importante et rentable.

› ***Si vous voulez vivre des émotions ultra-fortes, participez ou investissez dans l'entreprise ou la tendance à la croissance la plus rapide que vous puissiez trouver.***

307 / Devenez un «entrepreneur de vie»

En 1803, l'économiste français Jean-Baptiste Say a écrit quelque chose de profondément moderne qui, selon moi, est généralement applicable à la vie: «L'entrepreneur déplace les ressources d'un secteur de faible productivité vers des secteurs de productivité et de rendement élevés.»

Oubliez l'économie et l'entreprise; pensez à votre vie et posez-vous deux questions:

- Quels sont vos secteurs de faible productivité, soit ceux qui ne vous rendent pas assez heureux et ne vous permettent pas d'exercer une influence positive sur les autres?
- Quels sont vos secteurs de productivité élevée, soit ceux qui vous rendent très heureux et vous permettent d'exercer une influence positive sur les autres?

Si vous envisagez la vie sous cet angle, tout ce qui vous rend heureux est très productif. Une fois que vous le savez, vous devriez consacrer plus de

temps à ces activités.

L'inverse est aussi vrai. Définissez tout ce qui ne vous rend pas heureux ou ne vous permet pas d'exercer une influence positive sur les autres.

Ensuite, déplacez-vous de ces secteurs vers les hautes terres baignées de soleil!

- ***Prenez quelques minutes pour identifier vos secteurs de «productivité» faible ou élevée.***
- ***Que ferez-vous pour faire pencher la balance du côté de la seconde?***

308 / La théorie des rendements croissants de W. Brian Arthur

Vers 1980, Brian Arthur, un économiste originaire d'Irlande du Nord travaillant aux États-Unis, a déclaré que la «nouvelle économie» présentait des rendements croissants, c'est-à-dire qu'elle pouvait être de plus en plus rentable et ressembler de plus en plus à un monopole.

Les logiciels, par exemple, ont des coûts initiaux élevés en matière de recherche et de développement: la première version de Windows a coûté 50 millions de dollars à Microsoft. Mais la deuxième n'a coûté que trois dollars à produire. Les effets de réseau et la courbe d'apprentissage nécessaire à l'utilisation du système peuvent inciter ses usagers à choisir le produit phare, même si d'autres lui sont supérieurs.

Il est clair que des entreprises telles que Microsoft, Google, Facebook, Apple et Airbnb peuvent augmenter de valeur et devenir incroyablement plus rentables en relativement peu de temps.

Mais laissons les affaires de côté. La théorie des rendements croissants peut aussi être appliquée à la vie de chacun.

L'attention s'est concentrée à juste titre sur les habitudes personnelles. Changer nos habitudes malsaines en habitudes saines – par exemple faire plus d'exercice, faire des choix santé en matière d'alimentation, cesser de fumer ou de consommer de la drogue –peut être très difficile au départ, à l'image des coûts élevés de l'invention de Windows ou du iPhone. Mais à l'instar de ces produits, les bonnes habitudes présentent un rendement

croissant sur le plan de la santé, deviennent très vite rentables et continuent de l'être pendant de très nombreuses années.

De même, il peut être difficile au début d'éviter ce qui détruit le bonheur, notamment l'inquiétude, la colère et les mauvais comportements envers les autres. Mais le gain que l'on en retire en termes de bonheur (et de santé) est assez rapide et dure toute la vie.

- ***Quelles habitudes pourriez-vous changer pour obtenir des rendements croissants sous forme de santé et de bonheur pendant des décennies?***

309 / «Quoi que vous vouliez faire, vous devez d'abord faire autre chose.»

Les versions de la loi de Murphy sont nombreuses, mais la plus courante est celle-ci: «Tout ce qui est susceptible d'aller mal ira mal.» En voici deux autres que j'aime bien: «Si plusieurs choses peuvent mal tourner, celle qui causera le plus de dégâts tournera mal en premier»; et: «S'il n'y a aucune possibilité que ça rate, ça ratera quand même.» Par exemple le *Titanic*.

Mais la version qui me semble la plus salutaire est celle du titre de cette section.

Pourquoi? Parce que, contrairement aux autres lois de Murphy qui, bien qu'utiles lorsqu'on doit prendre des précautions, sont dans l'ensemble assez pessimistes, l'idée voulant que pour faire une chose il faille d'abord en faire une autre est à la fois perspicace et très positive.

Viktor Frankl a dit ce qui suit sur la manière d'être heureux et de réussir:

> «Le bonheur doit arriver, et il en va de même pour le succès: il faut le laisser arriver en ne s'en souciant pas»; et: «On ne peut pas rechercher le bonheur, il doit s'ensuivre naturellement. On doit avoir une raison d'être heureux. Une fois cette raison trouvée, on fait l'expérience du bonheur [...] à partir du moment où l'on a actualisé le potentiel de sens inhérent à une situation donnée[1].»

Le bonheur, laisse entendre Frankl, passe par la formation de son caractère et par le développement de son potentiel. Je suis d'accord, mais

nous avons vu que l'on peut aussi faire autre chose pour être plus heureux, notamment consacrer plus de temps aux amis proches et aux activités qui nous plaisent. L'amélioration de soi n'est pas une condition préalable à l'accroissement du bonheur. Cependant, l'important est que, pour être heureux en permanence, on doit d'abord respecter les stratégies du Principe 80/20, notamment aimer son travail et son partenaire de vie; le bonheur suivra.

Autrement dit, le bonheur et le succès peuvent résulter d'une *manœuvre en deux étapes*: pour arriver à la destination souhaitée, vous devez d'abord aller ailleurs.

- ***Quelle est cette «autre chose» que vous devez d'abord faire?***

310 / Quelle est la stratégie infaillible que presque personne n'utilise?

En affaires ou dans tout autre groupe, organisation ou réseau, la stratégie qui ne rate jamais est celle de «l'équipe gagnante», ou l'élite. N'embauchez que les personnes les plus hautement compétentes dans votre domaine ou ne collaborez qu'avec elles. Lorsque vous recrutez quelqu'un, faites-le pour améliorer la moyenne déjà très élevée de l'équipe: le nouveau venu doit s'intégrer aux 20% les plus performants de l'équipe existante.

Il se trouve que l'élite adore travailler avec l'élite. Jouir de ce privilège n'est pas fréquent, aussi est-il très apprécié. Vos collaborateurs d'élite ont une intelligence supérieure, sont sûrs d'eux et attachés à l'excellence et aux normes, et ils sont d'un commerce agréable.

Si une équipe gagnante semble avoir un coût élevé, elle représente néanmoins une excellente valeur: n'oubliez pas le Principe 80/20! Un problème souvent insurmontable pour presque tous les groupes est qu'avec la stratégie de l'équipe gagnante, il faut partir de zéro. C'est une stratégie qui convient aux entreprises en démarrage. Si, dans un groupe, ceux qui occupent les postes de haut niveau ne sont que raisonnablement compétents, ils ne pourront pas constituer une équipe gagnante.

J'ai fait l'expérience du grand art des équipes gagnantes au Boston Consulting Group, chez Bain & Company, LEK et OC&C, quatre firmes de

conseil en stratégie d'entreprise. J'étais le «K» de LEK. Nous embauchions les meilleurs éléments que nous pouvions trouver. Presque tous ont fait une grande carrière par la suite. Travailler avec des gens de ce calibre était fantastique.

Je pense que la même approche a été positive au début pour Microsoft, Apple, Amazon, Goldman Sachs et, sans aucun doute, pour d'autres organisations. Mais leur croissance l'a rendue presque infiniment plus ardue.

Prenez garde: les gens «raisonnablement compétents» chassent l'élite.

C'est là que le bât blesse. Dans l'ensemble, le capitalisme n'est pas aussi impitoyable qu'on le croit. Les organisations sont dirigées par des êtres humains, et les êtres humains ne sont généralement pas impitoyables, même pour une bonne cause.

› ***Être impitoyable signifie exclure systématiquement quiconque n'a pas l'étoffe d'un membre d'une équipe gagnante. Pouvez-vous être à ce point impitoyable?***

311 / Le sommeil: un autre secret du Principe 80/20

C'est tout récemment que nous avons compris à quel point le sommeil est indispensable au bien-être. Comme le montre le merveilleux livre de Matthew Walker, *Why We Sleep (Pourquoi nous dormons)*[2], il est aussi important que l'exercice et l'alimentation pour améliorer la santé, le bien-être et la longévité. Walker explique comment le sommeil intègre à nos réserves de connaissances tout ce que nous apprenons chaque jour, et comment le sommeil paradoxal remédie aux expériences douloureuses que nous avons vécues dans les heures précédentes. *Le sommeil paradoxal est incroyablement important.*

Voici quelques recommandations de Matthew Walker et d'autres personnes:

- Dormez au moins huit heures par nuit.
- Avant d'aller au lit, évitez l'exercice, la caféine, la nicotine, l'alcool, la consommation de trop grandes quantités de liquide, les repas copieux, la

télévision et la lumière bleue des appareils électroniques.

- Détendez-vous en écoutant de la musique ou en lisant (évitez les polars ou les histoires d'horreur) et n'ayez que des pensées agréables avant d'aller dormir.
- Prenez un bain chaud avant de vous coucher.
- Dormez dans une pièce tout à fait obscure, bien aérée, silencieuse et fraîche, où aucun cadran d'horloge n'est visible.
- Attendez d'être fatigué avant d'aller dormir, mais *essayez de vous coucher et de vous lever à la même heure chaque jour*, y compris les fins de semaine.
- Ne prenez pas de somnifères.
- Si vous restez éveillé pendant vingt minutes ou plus la nuit, levez-vous et essayez de vous détendre, puis retournez vous coucher quand vous serez fatigué.
- Le matin, sortez et profitez d'une heure de lumière naturelle.

Le déclin progressif de la durée et de la qualité du sommeil pourrait bien être le pire changement qu'a subi la société depuis deux cents ans. Il va à l'encontre de la perception 80/20 du temps.

› ***Dormez-vous bien et suffisamment?***

312 / Ne vous noyez pas dans un verre d'eau

Richard Carlson a écrit sur les petits irritants de la vie un excellent livre à succès intitulé *Don't Sweat the Small Stuff... and It's All Small Stuff (Ne vous noyez pas dans un verre d'eau: Simplifiez-vous la vie!)*[3].

Selon le Principe 80/20, les petits irritants correspondent aux 80% qui donnent des résultats minimes ou négatifs. Le livre de Carlson renferme cent perles de sagesse. Voici mes préférées:

- Acceptez les critiques à votre égard.
- N'interrompez pas les autres et ne finissez pas leurs phrases.
- Soyez heureux là où vous êtes.

- Permettez-vous de vous ennuyer.
- Figurez-vous les personnes de votre entourage comme des nourrissons ou des adultes centenaires.

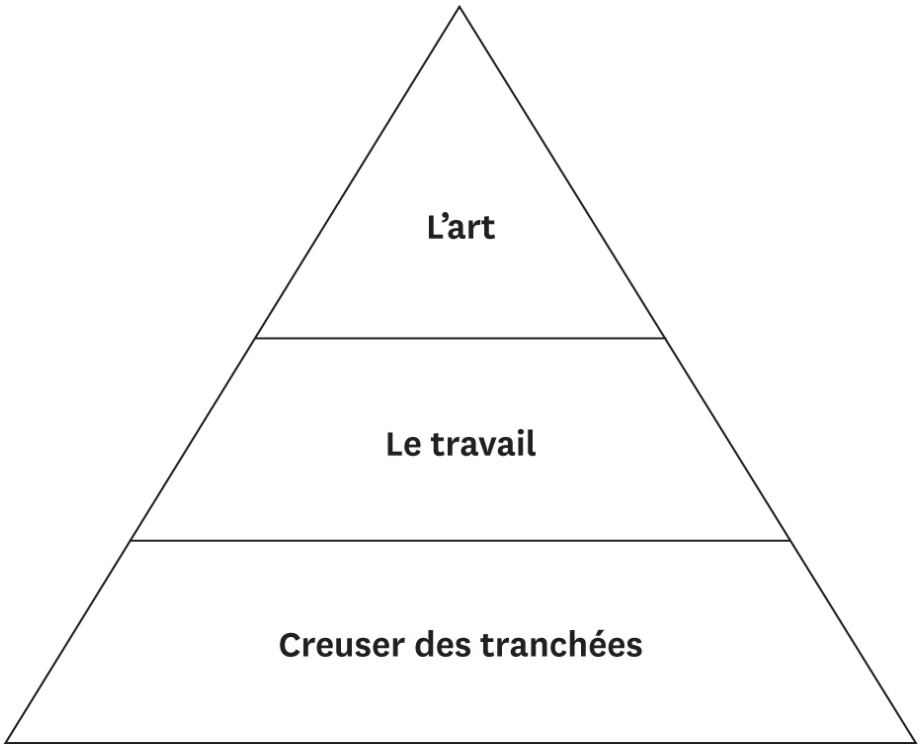
Les conseils de Richard Carlson sont efficaces pour éviter le stress.

Éviter le stress n'est cependant pas tout ce qui compte. Actualiser son potentiel est fondamental, mais il n'en est presque pas question dans ce livre. Finalement, ce n'est pas vrai que tout est un petit irritant. *Presque tout* est un petit irritant. Il y a une énorme différence entre «tout» et «presque tout». En plus du calme et de la tranquillité, certaines choses sont indispensables au bonheur.

› ***Quels petits irritants consument votre énergie mais ne le devraient pas? Quelles choses importantes devraient retenir votre attention?***

313 / Faites ce que vous aimez, mais faites-vous payer pour le faire!

Mon ami Perry Marshall a inventé trois catégories d'activité économique:



Selon Perry, l'art est ce que nous voulons faire, mais personne ne nous paiera pour ça (évidemment, cela ne s'applique pas aux artistes professionnels qui réussissent). Personne n'a envie de creuser des tranchées, si ce n'est pour de l'argent. Curieusement, entre les deux, il y a quelque chose d'autre: *votre contribution unique au monde, ce que vous feriez quand même seulement si quelqu'un vous payait pour le faire.*

Perry donne l'exemple de Charles Dickens, dont les livres ont été publiés en feuilletons dans des revues qui le payaient au mot. Il n'aurait pas écrit ses grandes œuvres, *Le Conte de deux cités* et *Les Grandes Espérances*, si personne ne l'avait payé pour le faire. De même, une grande partie de la musique classique a été composée pour des rois et des nobles qui organisaient un événement spécial: «Jean-Sébastien Bach se tire du lit, écrit une symphonie pour le dîner, et nous la jouons encore trois cents ans plus tard.»

Ce que Perry qualifie de «travail» peut être incroyablement utile aux autres tout autant qu'à soi, mais on ne l'aurait pas fait sans y être incité financièrement. Voilà qui est intéressant: lorsque j'ai commencé à écrire des livres, je ne l'aurais pas fait gratuitement, mais maintenant, l'argent n'a presque plus d'importance. J'écris pour m'exprimer et dans l'espoir que cela vous sera utile.

› ***Avez-vous déjà fait pour de l'argent quelque chose qui est devenu un élément clé de votre réalisation de soi? Y a-t-il une nouvelle activité qui pourrait combiner les deux?***

314 / Le conflit selon le Principe 80/20

Le conflit est-il bon ou mauvais? Aux yeux de certains, le conflit est un épouvantable legs de nos gènes de l'âge de pierre, en particulier parce qu'ils nous ont façonnés pour être en conflit avec les étrangers. Selon ce point de vue, pour la plupart nous nous engageons beaucoup trop dans des situations conflictuelles. Nous sommes irrités quand la vie ne tourne pas rond. L'irritation se transforme en colère et la colère, en conflit. Il vaut mieux ne pas se laisser démonter par les désagréments.

Il existe un point de vue opposé. George Bernard Shaw a dit que tout progrès dépend de personnes déraisonnables qui refusent le statu quo et s'efforcent d'améliorer les choses. Entre 1933 et 1945, la majorité des Allemands ont-ils eu raison d'accepter le régime de terreur de Hitler et l'asservissement de ses opposants politiques et des Juifs? La quasi-totalité des hommes politiques français et britanniques ont-ils eu raison de tenter d'apaiser Hitler avant que celui-ci ne déclenche la Seconde Guerre mondiale?

Il est plus facile d'approuver les conflits lorsqu'ils ne portent pas sur des broutilles personnelles, mais sur d'importantes questions de principe. Quoi qu'il en soit, le tempérament y est pour beaucoup. Une personnalité qui cherche à éviter les conflits, comme Neville Chamberlain, premier ministre britannique pendant la période de conciliation maximale, aurait naturellement une attitude différente de celle de Winston Churchill qui, lui, était à la hauteur en temps de guerre. Même dans les démocraties, les gens sont naturellement enclins à se soumettre à l'autorité, ce qui conduit, par exemple, à une effroyable acceptation des atteintes à la liberté, que celles-ci proviennent de dictateurs ou de nos dirigeants nationaux pendant la COVID-19.

Le Principe 80/20 est là pour nous servir de guide. Face à toutes les difficultés dérisoires ou quasi dérisoires, surtout lorsqu'elles ne gênent que vous et un petit nombre d'autres personnes, évitez le conflit. Mais pour les quelques cas graves, lorsque les personnes en position d'autorité ont des comportements injustes et oppressifs, brandissez votre épée métaphorique et menez le bon combat, en particulier si votre tendance naturelle est d'éviter les conflits.

› ***Êtes-vous trop ou pas assez enclin aux rapports conflictuels? Vous engagez-vous trop ou pas assez dans des conflits? Les fuyez-vous ou les évitez-vous?***

Chapitre 37

LA CHANCE ET LE DESTIN

Nous nous penchons ici sur la chance dans l'optique du Principe 80/20. Nous voyons que si l'on ne peut changer sa chance, on peut changer son destin, et que la volatilité est un gage de chances à saisir. Nous apprenons aussi à prendre les choses comme elles viennent.

315 / Le Principe 80/20, la chance et le destin

Qu'est-ce que la chance? Est-ce une puissance cachée ou un facteur que nous pouvons contrôler ou influencer?

Y a-t-il des gens à qui la chance sourit et d'autres qui sont poursuivis par la malchance?

Que pouvez-vous faire pour avoir plus de chance dans notre monde incertain?

Comment pouvez-vous vous préparer à la malchance qui ne manquera pas de survenir et lui faire face quand elle se présentera?

L'essence du Principe 80/20 est la sélectivité, le fait d'anticiper les choses les plus importantes de la vie, de vous en occuper, et d'opter pour les actions les plus susceptibles de faire votre bonheur et celui de vos êtres chers. Nulle part n'est-ce plus important, et souvent plus mal compris, que dans le contexte de la chance et du destin.

Amorcez le processus en vous posant les questions suivantes:

- Quels ont été les moments de votre vie marqués par la chance et la malchance?
- Quelles sont les plus belles choses qui vous soient arrivées et qui ont favorisé votre destin? Nommez-en trois.
- Comment se sont-elles produites et dans quelle mesure les avez-vous provoquées?
- Quelles ont été les trois pires choses qui vous soient arrivées et qui ont le plus nui à votre destin? En étiez-vous responsable et, si oui, dans quelle mesure?

316 / Le sort, le destin et la chance

Il faut faire une distinction entre ces trois choses: le sort, le destin et la chance. *Votre sort est ce qui vous échoit du fait du hasard en fonction des*

avantages et désavantages naturels et innés avec lesquels vous avez grandi: vos gènes, l'endroit où vous êtes né, vos talents, vos aptitudes et votre tempérament naturels, les bienfaits et les inconvénients d'avoir eu les parents que vous avez eus dans votre enfance, ainsi que votre scolarité et le conditionnement social que vous avez subi[1]. Le sort est ce que vous avez reçu à la naissance et dans les premières années de votre vie, non pas ce que vous en avez fait. Par exemple, si vous avez étudié consciencieusement et que vous avez sciemment développé vos aptitudes dans de nouvelles voies, le sort n'y est pour rien. Ce n'est pas ce que vous avez reçu, mais *ce que vous avez fait de votre vie*, autrement dit, votre *destin.*

Le destin comprend les bonnes et les mauvaises choses qui vous sont arrivées et dont vous êtes largement ou entièrement responsable. *Le destin, tant heureux que malheureux, est le cours de l'existence, le résultat de vos actions et de vos décisions.*

La chance et la malchance sont les conséquences heureuses ou malheureuses sur votre vie d'événements purement aléatoires. Vous avez un coup de chance. Cette chance, vous ne pouvez ni la contrôler ni l'influencer.

Si vous ne faites pas clairement la différence entre le sort, le destin et la chance, vous vous embrouillerez et vous tournerez en rond. De toute évidence, le sort et le destin se conjuguent parfois pour générer dans votre vie des conséquences bonnes ou mauvaises, et vous pouvez aussi tirer consciemment parti d'un coup de chance pour modifier votre destin, mais ils se distinguent du point de vue conceptuel. Vous n'avez jamais été responsable de votre sort ou de votre chance. Vous êtes toujours responsable de votre destin, heureux ou malheureux. Les gens emploient souvent le terme de «chance» dans un sens large pour parler de conséquences bonnes ou mauvaises, alors que c'est au destin qu'ils pensent. Mais si vous êtes à l'origine d'un événement heureux ou malheureux, c'est le destin; si vous ne l'êtes pas, il est dû à la chance ou à la malchance.

- ***Quels sont les trois événements heureux les plus importants dont vous êtes responsable et qui ont influencé votre destin, et les trois meilleurs coups de chance dont vous avez bénéficié?***

317 / Était-ce de la chance, de la malchance ou mon destin?

La chance et la malchance sont tout le contraire de ce que l'on peut raisonnablement attendre. L'essence de la chance ou de la malchance est d'être imprévisible et d'affecter notre vie de façon importante sans que nous ayons fait quoi que ce soit pour la mériter. La chance et la malchance sont absolument et étonnamment aléatoires et fortuites.

Voici quelques exemples en guise d'explication. Imaginez, même si c'est difficile, que vous vouliez vous rendre de toute urgence à Newcastle, en Angleterre, où votre chère vieille tante est à l'agonie. Vous vous précipitez à l'aéroport d'Heathrow, mais dans votre affolement vous avez omis de consulter l'horaire des vols. Vous arrivez tout juste à temps pour le dernier départ de la journée et pouvez voir votre vieille tante avant qu'elle ne sombre dans l'inconscience. C'est un coup de chance. Si vous aviez consulté l'horaire et planifié votre voyage, cela n'aurait pas été dû à la chance; cela aurait été votre destin.

Christophe Colomb a-t-il eu de la chance quand il a atteint l'Amérique? La réponse n'est pas simple. D'une part, il s'attendait à atteindre les Indes, si bien qu'il a eu de la chance que des îles se soient trouvées sur sa route. Autrement, il serait mort avec les équipages de ses navires, car ils n'avaient presque plus de nourriture et d'eau douce. Il a donc eu une chance *inouïe.* Mais puisque Colomb a pris l'initiative de franchir l'Atlantique pour découvrir une nouvelle route vers les Indes, il est peut-être plus responsable de son destin que béni par la chance. On pourrait raisonnablement en conclure que son activisme a influencé son destin et qu'un mauvais calcul de la distance lui a valu un coup de chance. Avoir raison pour les mauvaises raisons est souvent le propre des audacieux.

Les assassinats d'Abraham Lincoln, de James Garfield, de William McKinley et de John F. Kennedy ont été des malchances. Theodore Roosevelt, Harry Truman et Ronald Reagan ont eu la chance de survivre à des tentatives d'assassinat. Leur mérite personnel ou les précautions qu'ils ont prises n'y ont été pour rien. La chance leur a souri, un point c'est tout. De même, les passagers du *Titanic* ont joué de malchance, puisque l'éventualité d'un naufrage était considérée comme impossible, et un passager qui a manqué de peu le départ du navire alors qu'il avait en main

son titre de transport a lui aussi eu de la chance; cela n'a rien eu à voir avec sa prévoyance.

- ***Tirez-vous le plus de satisfaction de la chance ou d'un heureux destin?***

318 / Y a-t-il des gens qui ont de la chance et d'autres qui n'en ont pas?

Plusieurs auteurs ont analysé les personnalités et les particularités de personnes qui ont de la chance et d'autres qui n'en ont pas. Ils soutiennent, dans leurs livres, qu'on peut apprendre à faire tourner la chance en sa faveur[2].

L'idée qu'il puisse y avoir des gens à qui la chance sourit en permanence et d'autres que la malchance poursuit sans relâche est remarquablement répandue, mais c'est un leurre. Il est vrai que beaucoup de gens ont eu plus que leur «juste part» de chance ou de malchance, mais si désagréable soit-elle, cette réalité n'a rien à voir avec leurs manières d'être. La chance, bonne ou mauvaise, est le fait du hasard qui, par définition, ne peut être influencé. Si cette «chance» n'est pas aléatoire, ce n'est pas de la chance. En clair, la chance et la malchance sont la manière heureuse ou malheureuse dont les choses se produisent par accident, par pur hasard. On n'échappe ni à l'une ni à l'autre. Elles font intimement partie des phénomènes naturels que sont les séismes, le climat, les «forces majeures» et tous les systèmes «chaotiques», tous les aspects imprévisibles des affaires, de la vie en société et de la personnalité humaine, toutes les erreurs de calcul de la vie et, plus particulièrement, des êtres humains.

Si tous les éléments de la nature (y compris les humains) étaient parfaitement prévisibles et sans failles, la chance, les conséquences imprévues et les surprises, bonnes ou mauvaises, n'existeraient pas. L'histoire serait malléable et se déroulerait sans heurts; en d'autres termes, elle serait méconnaissable.

La chance existe lorsque le savoir et les calculs humains sont imparfaits, ce qui est presque toujours le cas. C'est par une chance inouïe, inimaginable, que notre univers existe, et cela n'a rien eu à voir avec

l’agentivité humaine. Lorsqu’il prendra fin, ce sera sans doute en raison d’une malchance tout aussi inouïe et inimaginable.

› ***Respectez-vous le rôle de la chance dans votre vie? Êtes-vous prêt à faire face à de gigantesques manifestations de chance ou de malchance?***

319 / On ne peut pas changer sa chance, mais on peut changer son destin

Un heureux destin peut être dû à une idée, à un calcul, à une intuition et, par-dessus tout, à une action. Mais le risque de malchance ne peut être éliminé. Si vous pensez pouvoir le faire, attendez-vous à une bien mauvaise surprise.

Prenons votre santé, par exemple. Vous êtes peut-être en grande forme, vous avez une saine alimentation, vous faites tous les jours de l’exercice et vous évitez les occasions de trop grand stress. Pourtant, vous pourriez à tout instant être frappé par une malchance: un virus, une crise cardiaque, un cancer, un accident de la route.

Cela veut-il dire que prendre soin de votre santé est futile? Bien sûr que non! Vos actions déterminent votre destin. Vous pouvez beaucoup augmenter ou diminuer vos chances de jouir d’une bonne santé et de votre longévité, mais ce facteur chance ne pourra jamais vraiment être éliminé. À vrai dire, plus vous interviendrez, en bien ou en mal, plus vous aurez ou n’aurez pas de chance si un événement inattendu se produit. Si, chaque jour, vous fumez deux paquets de cigarettes, buvez une demi-bouteille d’alcool ou consommez des drogues dangereuses et que vous vivez en bonne santé jusqu’à 90 ans, vous aurez eu énormément de chance. Si vous faites tout ce qu’il faut pour être en bonne santé et que vous mourez prématurément dans un accident bizarre, vous aurez été extrêmement malchanceux.

Saisissez à deux mains les initiatives qui engendrent des résultats heureux, plus particulièrement les quelques résultats heureux qui conduiront très probablement à un très grand bonheur. Elles ferment la porte à beaucoup de malchance, même si elles ne peuvent pas l’exclure. La chance et la malchance ne sont pas équitables; elles font partie de la condition humaine.

En cas de malchance, demeurez stoïque. La colère, quoique compréhensible, ne ferait qu'aggraver la situation. Reconnaissez en tout temps qu'une malchance pourrait arriver, mais efforcez-vous d'en minimiser le risque et à long terme, vous en sortirez gagnant. C'est le message du *Livre de Job* de la Bible, qui est sans doute le texte philosophique le plus profond de tous les temps.

› ***Quelles sont les trois initiatives qui pourraient améliorer votre destin et vous rendre plus heureux?***

320 / La chance n'est pas une puissance

Nous parlons tous de la chance comme s'il s'agissait d'une entité isolée, telle que le vent, les vagues ou une partie de notre patrimoine génétique, un aspect de notre personnalité, bref, «notre chance». Mais elle n'est rien de tout cela. La chance n'est pas une puissance, elle n'est pas une personne (la Fortune), un bien que nous pourrions nous approprier, ou même une «chose» comme l'histoire, l'expérience ou l'univers.

Chaque chance dont vous faites l'expérience est *sui generis*, c'est-à-dire le résultat petit ou grand d'un processus qui ne laisse pas de trace. S'il fallait mettre la chance dans son ensemble en corrélation avec quelque chose, on pourrait dire qu'elle est le fruit de l'ignorance humaine. Si nous étions omniscients et capables de prédire l'avenir avec exactitude, la chance n'existerait pas.

Le philosophe allemand Hegel a dit que l'objectif de la science est de réduire la portée du hasard. Si nous suivons l'évolution de la science depuis le XVII^{e} siècle, le revers de la médaille est une diminution de l'ignorance humaine et, par conséquent, un retrait partiel de la chance. Chaque découverte qui élimine une maladie réduit d'autant les types de malchances qui peuvent nous frapper.

Pourtant, comme l'affirmait Einstein, ce qui différencie le génie de la stupidité (l'ignorance) est qu'il y a des limites au génie. À mesure qu'elle progresse, la science devient de moins en moins compréhensible pour la presque totalité des gens. La complexité du monde moderne, alimentée en partie par une considérable expansion démographique et par le réseau

presque infini des relations humaines, rend les prévisions de plus en plus difficiles, ce qui accroît notre ignorance et la prévalence de la chance. Les événements improbables sont toujours plus fréquents.

Que pouvons-nous faire? *Deux choses capitales pour le bonheur.* Premièrement, respectez la fonction des différents hasards qui surviennent dans votre vie et ne les laissez pas vous décontenancer ou vous abattre. Deuxièmement, agissez sur le tout petit nombre d'issues qu'exige une vie active et enrichissante.

321 / La volatilité et les occasions opportunes

Il y a des périodes de paix et de tranquillité, et des périodes où des événements extraordinaires nous donnent l'impression que le monde est sens dessus dessous. Nous vivons de plus belle dans la turbulence. La volatilité ouvre la voie au hasard, et le hasard favorise des pertes et des gains, financiers et autres, plus importants que d'habitude. Le pouvoir de la technologie est à l'origine de cette volatilité accrue. Plus elle est rapide, plus elle tend vers un rapport de 99/1, et moins tout devient prévisible.

Nassim Nicholas Taleb est le doyen de l'incertitude et des probabilités. Il est l'auteur de la «théorie du cygne noir», le cygne noir étant un événement imprévisible et très peu probable qui, s'il se réalise, a une portée considérable qui peut transformer le monde. Taleb affirme depuis un certain temps que la tendance croissante au principe «le gagnant emporte tout» en affaires, dans les professions libérales et dans les industries du divertissement aboutit à des résultats hautement imprévisibles. Dans ce qu'il appelle le «Médiocristan» – le monde de routine, médiocre, où les revenus sont prévisibles et sans écarts extrêmes –, les événements obéissent à la traditionnelle «courbe en cloche» de Gauss. Mais il a qualifié d'«Extrêmistan» le monde d'aujourd'hui où l'inégalité règne de plus en plus, et il montre que, dans un tel lieu, il est très difficile, voire impossible, de calculer les chances de succès de ces extrêmes plus fréquents. Taleb semble laisser entendre entre les lignes qu'en l'absence de moyens raisonnables pour calculer les risques d'événements improbables, ceux-ci peuvent être sérieusement sous-estimés.

Il s’agit là d’un ratio 80/20 classique ou, plus justement, d’un ratio 99/1, qui ne convient ni à l’investisseur novice ni au professionnel. Le conseil le plus judicieux que l’on pourrait vous donner est de suivre un certain nombre d’occasions de placement, de petites entreprises ou de petits mouvements à croissance rapide, puis d’accumuler sur eux et leur secteur plus de connaissances que n’importe qui d’autre.

- ***La volatilité accroît la chance et la malchance. Mais la volatilité accroît aussi la chance de ceux qui en savent plus que quiconque sur des occasions opportunes très ciblées.***
- ***Certaines circonstances font-elles que vous en sachiez plus que quiconque sur une possibilité de placement à forte croissance?***

322 / Prenez les choses comme elles viennent

Il faut se résoudre à l’existence du hasard, de la chance pure. Le hasard est sans rime ni raison. Si vous pensez que la vie est juste et équitable, vous serez déçu. N’attendez pas du hasard qu’il vous livre un message d’espoir. Si vous pensez que la chance suivra immédiatement votre malchance, vous serez déçu. Si vous pensez que la malchance n’existe pas, que le cours de la vie vous montrera qu’il a été orchestré par une Providence bienveillante, vous serez déçu.

Il est certain que la malchance s’avère parfois, mais pas souvent, être un coup de chance, comme lorsqu’on rate un train qui déraille avec de lourdes pertes. Mais aucune déesse de la chance ne tient l’inventaire de vos chances et malchances en veillant à ce que tout finisse par s’équilibrer. Dieu existe peut-être, mais si c’est le cas, il n’est manifestement pas ce genre de dieu. Si Dieu existe et s’il a créé le monde, il a placé le hasard au centre de l’univers, peut-être pour nous permettre d’exercer notre libre arbitre. La liberté de choix dans nos comportements et nos actions est l’essence même de la vie.

Certaines personnes sont poursuivies par la malchance, d’autres ont une vie rêvée. La vie de la plupart des gens est caractérisée par un tas de coups de chance et beaucoup de malchance. Ni vous ni moi n’y pouvons rien changer. Si vous pensez en être capable, vous serez déçu. La chance, bonne

ou mauvaise, est ce qu'elle est, et rien de ce que vous pourrez penser ou faire ne la fera tourner.

Je répète: le fatalisme – ne pas s'opposer à ce qui *doit* arriver –n'est *pas* une réaction judicieuse. Ce qui est judicieux, c'est d'exercer votre influence sur ce qui ne résiste pas à celle-ci, sur ce qui fera votre bonheur et celui de vos proches.

Votre attitude à l'égard de la chance n'a aucune influence sur elle, mais elle peut influencer grandement les conséquences de la chance sur votre vie. Il ne faut pas laisser la malchance gâcher votre vie ni même les cinq prochaines minutes. La bonne réaction consiste à prendre les choses comme elles viennent. Si la malchance survient, haussez les épaules. Attelez-vous à la vie et à ce que vous pouvez y changer.

- ***Prenez-vous les choses comme elles viennent?***

323 / Une seule chose est sûre: la chance tournera

La chance est le fruit du hasard. Des incidents purement aléatoires, certains insignifiants, d'autres qui changent le cours de l'existence, surviennent constamment, mais comme le veut le Principe 80/20, rares sont ceux qui bouleversent la vie. Ce qui est banal est monnaie courante. Ce qui est capital est rare. Mais puisque les incidents aléatoires indépendants les uns des autres surviennent en si grand nombre dans la vie, une chose est sûre: tant que l'on vivra, la chance tournera.

Il faut bien comprendre que *la chance et la malchance n'ont absolument rien d'inéluctable.* Les probabilités que sortent consécutivement vingt numéros «rouges» ou «noirs» à la roulette sont infimes. De même, il est extrêmement peu probable qu'un enchaînement de chance ou de malchance se perpétuera.

Et alors? Si la chance vous sourit – et non pas le destin que vous pouvez modeler à votre guise –, ne présumez pas que cette chance va continuer. Un jour ou l'autre, la malchance suivra.

Inversement, si la malchance vous poursuit sans relâche, ne la laissez pas vous plonger dans le désespoir. Ni l'univers ni personne ne vous veut

du mal. Ce n’est pas une affaire personnelle. Cela fait tout simplement partie de la vie humaine.

On ne peut bousculer ni l’amour ni la chance, que celle-ci soit bonne ou mauvaise. Dans un cas comme dans l’autre, concentrez vos efforts, votre imagination et vos compétences sur l’accroissement de ce qui constitue votre heureux destin, ces rares choses de la vie qui comptent vraiment et où vous pouvez changer la donne.

Nous reviendrons bientôt sur la chance, le destin et les occasions opportunes. Quelle que soit votre chance, certaines astuces et une attitude favorable peuvent contribuer à vous placer dans des situations où la chance vous sourira.

› ***Entre-temps, pouvez-vous résumer votre point de vue sur ce que vous avez appris ces jours derniers au sujet de la chance?***

Chapitre 38

LE PHÉNOMÈNE DU PETIT MONDE

La théorie des «six degrés de séparation» tient-elle la route? Quelle est la force du «lien le plus faible»? Votre monde est-il structuré, aléatoire, petit? Qu'est-ce qu'un intermédiaire supérieur et comment le devient-on? Les réponses à ces questions ont une grande incidence sur votre réussite et votre joie de vivre.

324 / Vivez-vous dans un petit monde?

«Six degrés de séparation»: cela vous dit-il quelque chose? En 1990, cette théorie a littéralement fait irruption sur la scène publique dans la pièce de John Guare qui est ensuite devenue un film hollywoodien[1]. Elle trouve son origine dans une nouvelle de l'écrivain hongrois Frigyes Karinthy, publiée en 1929. Selon ce principe, toute personne sur terre peut être reliée à n'importe quelle autre personne par une courte chaîne de relations sociales comprenant de cinq à six maillons: de l'agent A à l'agent B (que A connaît), à l'agent C (que B connaît), et ainsi de suite jusqu'à l'agent F ou G (l'individu cible).

Pensez-vous que ces six degrés de séparation soient réalistes ou simplement un vœu pieux?

Ils sont importants. Le monde où vous vivez est-il petit ou grand? Dans un petit monde, vous pouvez être relié à qui vous voulez. Un grand monde se compose de groupes distincts, séparés par d'immenses barrières sociales ou géographiques.

Le psychosociologue anticonformiste américain Stanley Milgram a testé dans une expérience menée en 1967 cette hypothèse du «petit monde», selon laquelle les réseaux sont remplis de fils inattendus reliant des individus qui évoluent dans des lieux ou des contextes sociaux différents. Un grand monde suppose des fossés infranchissables entre les individus. Milgram signale que, dans le cadre de son étude, 160 chaînes ont été amorcées dont 44 ont atteint leur but, et que le nombre de maillons requis pour compléter la chaîne variait de 2 à 10.

Est-ce très impressionnant? C'est une question d'opinion. Ces résultats ont été remis en question en 2002 par une autre psychologue, Judith Kleinfeld, qui a suggéré que les conclusions de Milgram avaient perdu leur ancrage scientifique et que les «six degrés de séparation» n'étaient peut-être qu'une légende urbaine. Entre 2002 et 2008, d'autres psychologues ont

mené des études sur des échantillons plus importants et en ont tiré une conclusion définitive.

Diriez-vous que le principe des «six degrés de séparation» est en grande partie vrai ou qu'il s'agit d'un mythe?

325 / La théorie des «six degrés de séparation» tient-elle la route?

Entre 1967 et 2008, plusieurs études ont été menées afin de déterminer si une courte chaîne de relations sociales pouvait atteindre un terminal éloigné et si, par conséquent, le monde était «petit» ou «grand». La conclusion a été surprenante: si les maillons de la chaîne étaient vraiment motivés, cela fonctionnait. En moyenne, il y avait 6,6 degrés de séparation. À première vue, ce résultat prouve la justesse de l'hypothèse du «petit monde». Cela signifie que, *en moyenne*, toute personne sur terre – ou du moins les 180 millions de personnes connectées aux communications par messagerie instantanée de Microsoft en juin 2008 – pourrait être reliée à n'importe qui d'autre dans le monde par sept «poignées de main».

Mais tous les réseaux de ces études n'ont pas été aussi efficaces. Alors que sept maillons ou moins ont pu relier près de 80% des terminaux dans la base de données, à l'autre extrême, certaines paires ont nécessité l'intervention de vingt-neuf maillons. Certaines personnes étaient connectées à la messagerie Internet tout en étant essentiellement isolées des autres dans le cyberespace en raison de leur éloignement géographique, de leur pauvreté ou d'un manque de rapports sociaux.

Le monde est petit, mais seulement si vous pensez qu'il l'est et que vous êtes résolu à entrer en contact avec beaucoup de gens. Atteindre presque n'importe qui est plus facile qu'on ne le croit. Le principal obstacle se trouve dans votre tête[2].

Mais pourquoi voudriez-vous être en contact avec d'autres personnes? Est-il important ou non pour vous d'avoir un réseau de relations étendu?

Il se trouve qu'avoir *beaucoup de relations* est moins important qu'avoir les *bonnes relations.*

Il se trouve aussi qu'il y a une découverte encore plus étonnante et plus utile que celle du petit monde...

326 / La force des liens faibles

Le sociologue Mark Granovetter a rédigé l'une des thèses de doctorat les plus marquantes des dernières années. Il a voulu savoir comment les cadres obtenaient de nouveaux emplois, en particulier des postes intéressants et rémunérateurs. Il a cru que ce serait (1) davantage par des relations personnelles que par le truchement d'annonces, et (2) principalement par l'entremise de la famille et des amis proches.

Les résultats de son enquête l'ont étonné. Il avait raison sur le point (1), mais s'était radicalement trompé sur le point (2).

Un seul emploi intéressant sur six provenait de la famille et des amis des gestionnaires.

Les autres provenaient de simples connaissances, souvent très marginales et à qui les cadres n'avaient pas parlé depuis longtemps, par exemple un ancien camarade d'université, un ancien collègue ou un ancien employeur.

Comment était-ce possible? Les amis et la famille devaient sûrement être plus enclins à aider ces gestionnaires à décrocher un emploi intéressant, non?

Granovetter en a conclu que l'ennui, avec la famille et les amis – les liens forts – était qu'ils voulaient aider sans pour autant toujours être en mesure de le faire. Les membres de la famille et les amis fréquentent essentiellement les mêmes cercles que nous, si bien qu'ils disposent grosso modo des mêmes informations. Si nous voulons avoir accès à des informations différentes – dans le cas qui nous occupe, sur les postes à pourvoir –, nous devons parcourir les rangs les plus éloignés de nos réseaux. Plus le lien entre deux personnes est ténu et plus il est important de renouer le contact.

Il s'agit des «liens faibles», ce que j'appelle des «bons contacts». Ils valent parfois leur pesant d'or.

› ***La prochaine fois que vous aurez besoin d'aide ou de plus d'informations, dressez une liste de vos «liens faibles».***

327 / Identifiez vos bons contacts

Les «liens faibles», c'est-à-dire les bons contacts du passé, ont une valeur inestimable.

S'il vous faut des informations que vous ne possédez pas sur un sujet important pour vous, comme un emploi ou une occasion de placement, un moyen de communiquer avec un vieil ami que vous avez perdu de vue, ou toute autre information importante, faites la liste de toutes les personnes que vous avez connues dans le passé et avec lesquelles vous aviez de bons rapports – camarades d'école et d'université, anciens collègues de travail, anciens amis ou personnes croisées dans le cadre d'une activité sportive ou de loisir.

Planifiez un appel d'une demi-heure avec chacun pour rattraper le temps perdu. Expliquez-leur que vous renouez le contact avec d'anciennes connaissances et que ces appels se sont révélés intéressants ou utiles pour plusieurs d'entre elles.

Commencez par leur raconter ce qui vous est arrivé depuis votre dernière rencontre et tout ce que vous faites actuellement d'intéressant, ce qui est digne de mention.

Ensuite, lancez-leur la balle: «Et toi, que deviens-tu?»

Faites un tour d'horizon comme si vous preniez un verre ensemble dans une ambiance agréable, amicale et décontractée. *Posez ensuite votre question précise.* S'ils ne vous sont d'aucun secours, demandez-leur s'ils ne connaîtraient pas quelqu'un qui pourrait en savoir un peu plus sur le sujet qui vous occupe.

Ayez encore quelque chose d'intéressant à dire afin de terminer la conversation sur une note positive.

› ***Dans l'ensemble, ces appels vous vaudront quelques bons souvenirs, sans plus, mais vous pourriez assez souvent en récolter de précieuses informations.***

› ***Faites une première liste de bons contacts cette fin de semaine.***

› ***Envisagez un premier appel peu après.***

328 / Développez un nouveau réseau de bons contacts

Plus votre réseau comptera de bons contacts, plus vous retirerez de renseignements des «éléments éloignés de votre structure sociale». Vous devez donc enrichir votre réseau en lui ajoutant de nouveaux contacts. Un nouveau contact par semaine serait un objectif réaliste.

- Quel genre de contact devriez-vous chercher à ajouter à votre réseau? Le plus simple est de recruter des amis de vos amis dont vous faites la connaissance dans un contexte social. Mais les amis de nos amis ne conviennent pas tous. Quels sont ceux qui font l'affaire? Le plus important est qu'une personne vous soit sympathique. On a beau ne pas très bien connaître quelqu'un, voire pas du tout, le plus curieux est qu'à la première rencontre il nous suffit de quelques secondes pour savoir si cette personne nous plaît ou non. Si elle nous plaît, il est probable que nous lui plaisions aussi, car nous lui transmettons des signaux chaleureux sans même nous en rendre compte!
- Pour cultiver un nouveau contact, trouvez une excuse pour l'inviter à boire un café ou à participer à une petite rencontre, seul ou avec d'autres amis. Souriez lorsque vous le voyez et exprimez-vous avec naturel. Ne soyez pas guindé. Ne parlez pas trop. Restez simple et affable. Et demandez-lui ses coordonnées: c'est le plus important.

Attendez d'être de bonne humeur et sûr de vous. Nous avons tous des jours où nous sommes plus sociables et d'autres où nous avons envie de nous terrer. Sachez choisir le bon moment.

› ***Demandez-vous quels nouveaux contacts pourraient enrichir votre réseau de relations.***

329 / Votre monde est-il structuré, aléatoire ou petit?

À compter de 1996, Duncan Watts et ses collègues de l'Université Cornell ont effectué des recherches innovantes dans le domaine des réseaux

personnels en faisant appel à des modèles informatiques. Ils ont identifié trois types de réseaux:

1. *Le réseau structuré* (que Watts appelle le réseau *régulier)* est un réseau où un acteur social est en relation avec dix autres individus rapprochés et n'a que peu ou pas du tout de contacts éloignés. Ce modèle théorique met l'accent sur les liens forts entre membres d'une même famille, entre amis et entre collègues. En grandissant, nous avons d'abord eu un tel réseau structuré composé d'un petit nombre de parents et d'amis avec lesquels nous avons eu la plupart de nos interactions.
2. Les chercheurs ont ensuite élaboré un réseau théorique opposé au réseau structuré, qu'ils ont appelé *réseau aléatoire.* Imaginez que vous mettiez en place un cercle d'un millier de nœuds (contacts) reliés à cinq mille contacts choisis au hasard. Le groupe local serait pauvre – il n'y aurait pas de liens forts, mais en contrepartie, les degrés de séparation seraient peu nombreux, car vous pourriez être relié à tous les individus du cercle par très peu de liens.
3. Finalement, Watts et ses collègues ont mis en place un réseau structuré auquel ils ont ajouté des liens aléatoires entre les nœuds. Il s'est avéré qu'en augmentant le nombre total de relations par seulement 1% de nouvelles relations, le nombre de liens nécessaires pour relier entre eux des nœuds, quels qu'ils soient – c'est-à-dire pour créer un *réseau «petit monde»* –, chute à sept. De fait, l'ajout de seulement *cinq* nouveaux liens aléatoires à un réseau structuré réduit de moitié le nombre des degrés de séparation.

Le réseau «petit monde» est de loin le plus efficace en termes de facilité de communication et d'accès aux idées, tout en étant remarquablement facile à mettre en place. Vous n'avez, pour ce faire, qu'à ajouter à votre réseau structuré de liens forts un nombre relativement restreint de bons contacts éloignés avec lesquels il vous sera possible de communiquer en cas de besoin.

› ***Vivez-vous déjà dans un petit monde? Sinon, il est facile d'en construire un en ajoutant de bons contacts éloignés à votre réseau de***

relations.

330 / Qu’est-ce qu’un «intermédiaire supérieur»?

J’appelle «intermédiaire supérieur» quelqu’un qui relie un grand nombre de personnes, soit dans un domaine spécifique ou dans des contextes variés.

Le plus bel exemple de la première catégorie est le mathématicien semi-vagabond Paul Erdős qui a dominé son domaine de recherche jusqu’à sa mort en 1996. Il détient encore aujourd’hui le record du nombre d’articles savants en mathématiques, un total de 1475. Fait encore plus intéressant, la plupart de ces articles ont été cosignés par 511 collaborateurs, ce qui représente un nombre très impressionnant. Erdős a été un pont entre les mille plus grands mathématiciens de son époque, tous reliés les uns aux autres par son entremise.

Voici d’autres exemples: l’Allemand Andreas Meyer dans le domaine de la photographie et, mon préféré, l’Anglais Peter Harding, un intermédiaire dans le réseau international élitiste des amateurs de voitures Lancia de collection. Tout passionné de Lancia, où qu’il se trouve dans le monde, est susceptible d’avoir rencontré Peter Harding. Ses clients proviennent de toutes les couches de la société et partent souvent en tournée avec lui en France ou en Italie. Il les présente les uns aux autres et met aussi en relation beaucoup d’autres personnes: acheteurs et vendeurs, commissaires-priseurs et concessionnaires avec les précédents, propriétaires et fournisseurs de pièces de rechange.

Il y a aussi des gens tels que Lois Weisberg, de Chicago, qui a fait l’objet d’un article de Malcom Gladwell dans le *New Yorker*, intitulé «Six Degrees of Lois Weisberg» (Six degrés de Lois Weisberg), et encore bien d’autres, qui mettent en relation des personnes du monde entier dans des domaines spécifiques, des personnes dont vous n’avez sans doute jamais entendu parler à moins de faire partie de ces secteurs.

La plupart des intermédiaires supérieurs ne sont pas célèbres, beaucoup sont timides ou introvertis, mais ils font tourner le monde à leur façon dans leur sphère d’intérêt, relient tout le monde au sein d’un domaine existant ou jettent des ponts entre divers domaines. Pourquoi est-il bon d’être l’un

d’entre eux? Parce que vous ferez beaucoup de bien, que vous occuperez le centre de votre propre petit réseau et que vous obtiendrez des informations utiles avant tout le monde. La vie est plus amusante pour les intermédiaires supérieurs, et rien d’autre ne saurait mieux les justifier.

- ***Êtes-vous un intermédiaire supérieur? Pourriez-vous le devenir?***

331 / Aimeriez-vous être un intermédiaire supérieur?

D’Alembert, le philosophe français du XVIIIe siècle, a écrit que «tous les êtres se tiennent par une chaîne». Dès lors, «l’art du philosophe consiste à ajouter de nouveaux chaînons aux parties séparées, afin de les rendre le moins distantes qu’il est possible[3]».

Les expériences de Stanley Milgram, Duncan Watts, Mark Granovetter et plusieurs autres ont prouvé de façon substantielle l’hypothèse du «petit monde». Il est possible pour la plupart des gens de se relier à presque n’importe qui d’autre dans le monde s’ils connaissent quelqu’un qui connaît quelqu’un... et ainsi de suite, pour un total de cinq ou six relations.

Curieusement, des études ont prouvé qu’existe un petit nombre d’«intermédiaires supérieurs» qui exercent une influence sociale considérable en étant reliés avec des personnes issues de différents «sous-ensembles» sociaux. En étant en contact avec au moins une personne appartenant chacune à des groupes, à des lieux et à des occupations totalement différents, ils mettent en relation des individus qui autrement ne seraient pas en contact les uns avec les autres. Ils pratiquent l’«art du philosophe» de d’Alembert en ajoutant de nouveaux maillons entre les êtres.

En plus du plaisir que lui procure la découverte de liens inattendus, l’intermédiaire supérieur profite du fait qu’il obtient plus rapidement de nouvelles informations. Lorsqu’il transfère les informations reçues d’un sous-ensemble de relations à une autre personne ou à un sous-ensemble qui ne sont pas en relation avec le premier groupe, l’intermédiaire supérieur constitue un pont inestimable entre les deux sous-ensembles; il peut ainsi actualiser avant n’importe qui d’autre la valeur d’une nouvelle information.

Les intermédiaires supérieurs sont essentiels à la société en réseau. Sans eux, la société en réseau ne fonctionnerait pas aussi bien, voire pas du tout. Ils méritent donc tous les avantages qu'ils peuvent tirer de la mise en relation d'individus et de groupes.

- ***Voyez-vous comment vous pourriez devenir un intermédiaire supérieur dans votre propre domaine?***

Chapitre 39

LE CHOIX ET LA CRÉATION DES CELLULES

Les «cellules» sont les groupes et les réseaux dont vous faites partie. Que faire pour résister à leur «force d'enlisement», pour créer les vôtres et bénéficier de la «structure en réseau des idées»?

332 / Choisissez et créez vos cellules

Les «cellules» sont les groupes humains dont nous faisons partie, les individus importants de notre vie, dont les liens forts composent notre tissu social. Le nombre et la variété des cellules sociales ont régulièrement augmenté au cours de l'histoire, plus particulièrement depuis trois cents ans. À l'âge de pierre, les humains ne connaissaient que deux ou trois cellules: la famille, la tribu et, pour les hommes, le groupe avec lequel ils chassaient. Même lorsque la société des chasseurs-cueilleurs a été supplantée par la société agricole, pour la plupart des gens, les cellules se limitaient encore à la famille, à la tribu, à la ferme et, possiblement, à un marché. L'existence humaine est demeurée remarquablement prévisible et locale pendant des millénaires.

Puis sont apparues les villes, leur croissance et la révolution industrielle. Les gens du commun sont peu à peu entrés dans le monde moderne – l'orbite cosmopolite des grandes villes, des écoles, des universités; les emplois nombreux au cours d'une carrière; les groupements bénévoles et les cercles d'amis librement choisis.

Faites la liste de toutes les cellules auxquelles vous avez appartenu – la famille au sein de laquelle vous êtes né, celle où vous êtes entré par mariage, différents groupes d'amis dont vous avez fait partie, les écoles et les universités que vous avez fréquentées, l'entreprise qui vous emploie ou, si elle est trop grande, votre département ou vos groupes de travail et les projets auxquels vous avez participé, les clubs sportifs, les gyms, les associations diverses ou de loisirs, les organisations sociales ou bénévoles, les organismes confessionnels et autres groupes d'affinité, les groupes que vous avez connus socialement ou dans vos voyages. *Quel est le nombre total de cellules auxquelles vous avez appartenu? Combien d'entre elles ont laissé des traces dans votre vie?*

› ***Pensez-vous avoir choisi judicieusement les groupes dont vous avez fait partie? Comment auriez-vous pu faire de meilleurs choix? Est-il trop tard***

pour y remédier?

Finalement, les cellules ont ceci de bon que vous pouvez créer les vôtres: quelques amis intimes, un groupe d'étude qui pourrait être important tout au long de votre vie, pourquoi pas un nouveau club, une nouvelle association ou une nouvelle organisation. C'est un immense privilège de pouvoir créer une ou plusieurs cellules qui vous sont propres, aptes à vous rendre plus heureux et à donner plus de sens à votre vie. Rien n'empêche qui que ce soit de le faire, pourtant tous ne le font pas.

- ***Quelle nouvelle cellule auriez-vous le plus envie de créer?***

333 / Évitez de vous y enliser

J'ai interrogé des centaines de personnes sur les cellules auxquelles elles ont appartenu et appartiennent encore, et je leur ai demandé si elles les ont judicieusement choisies et continuent de bien les choisir. Selon vous, quel inconvénient a été le plus souvent mentionné concernant ces groupes?

Vous connaissez sans doute la réponse: l'inconvénient le plus souvent pointé du doigt par les intervenants est le fait d'être restés trop longtemps dans un groupe et même d'avoir l'impression de s'enliser dans un groupe auquel ils appartiennent encore.

Les cellules, ou groupes, présentent de nombreux avantages, mais elles ont la fâcheuse tendance de vouloir garder les gens en leur sein. Or voilà, ce qui profite au groupe ne profite pas à l'individu.

La pensée de groupe et l'autorité sont des phénomènes psychologiques fréquents dans les groupes unis, qui contribuent à ce que j'appelle la «force d'enlisement», c'est-à-dire la tendance du groupe à maintenir le statu quo et à s'accrocher à ses éléments. Cette situation est aggravée par le fait que les membres d'une organisation font souvent preuve de conformisme, de peur du changement, du désir de réussir et d'empathie envers les collègues, ce qui les incite à leur détriment à demeurer trop longtemps dans cette organisation. En outre, comme l'a dit le chercheur Mark Granovetter, «une longue durée d'emploi empêche l'accumulation des contacts personnels et restreint par conséquent la mobilité[1]».

J’ai interrogé un ami qui avait eu du succès chez LEK Consulting avant de se joindre à une entreprise de plus petite taille où il travaille toujours, vingt ans plus tard. «La dernière récession a été difficile pour l’entreprise, m’a-t-il dit, et je me suis senti obligé d’y rester pour la remettre sur les rails. Pour être tout à fait franc, venir ici a été une erreur, et y rester a été une erreur encore plus grave.»

- ***De quelles cellules faites-vous partie? Y êtes-vous heureux?***

334 / Première structure en réseau des idées: le marché cible

Le processus par lequel les très bonnes idées sont découvertes et gagnent en puissance obéit à une structure en réseau[2]. Le christianisme et le marxisme en sont d’excellents exemples. Jésus de Nazareth transmettait un nouveau message révolutionnaire, tout comme Karl Marx, dix-neuf siècles plus tard. Jésus et Marx ont misérablement échoué de leur vivant à changer quoi que ce soit à leur société. Cet échec est dû principalement au fait qu’ils se sont trompés de marchés cibles.

Les Juifs constituaient le marché cible de Jésus. Les gourous du judaïsme de son époque étaient les pharisiens, qui préconisaient les bonnes œuvres et la stricte observance de la Loi juive, et les saducéens, soit les prêtres et les grands prêtres, qui se préoccupaient avant tout de préserver la gloire du Temple à Jérusalem et de demeurer en bons termes avec les autorités romaines. Les deux groupes se détestaient, mais le message social-révolutionnaire de Jésus ne plaisait ni à l’un ni à l’autre.

Paul de Tarse a modifié le message de Jésus pour qu’il plaise aux Grecs et aux Romains plutôt qu’aux Juifs. Il a mis l’accent, d’une part, sur le recours au pouvoir divin pour la croissance personnelle, ce qui était une version remaniée de la philosophie du stoïcisme, qui était très prisée, et, d’autre part, sur les notions d’amour et de vie éternelle en Jésus-Christ.

La grande idée de Marx était que le capitalisme succédait au féodalisme et que le socialisme remplacerait inévitablement le capitalisme qui, affirmait-il, appauvrissait les travailleurs. Le socialisme serait porté par la révolution des ouvriers d’usine qui manifesteraient dans les rues. Marx a échoué parce que le capitalisme a enrichi les ouvriers d’usine au lieu de les

appauvrir. Son marché cible n'était pas le bon. Lénine a repris l'idée de Marx selon laquelle le socialisme triompherait, mais il a changé le marché cible des travailleurs des pays développés pour celui des paysans de Russie. Après trois ans d'une terrible guerre, il a promis aux paysans russes de leur donner la paix, des terres et du pain.

› ***Si vous vouliez effectuer un changement révolutionnaire, quel serait votre marché cible?***

335 / Seconde structure en réseau des idées: les cellules

En plus de changer le marché cible du christianisme des Juifs aux Grecs et aux Romains, Paul a formé des *cellules*, des bandes locales de disciples de Jésus, regroupées en un puissant groupe missionnaire de «communautés». Il a profité du réseau routier et du réseau commercial maritime des Romains pour fonder ces communautés dans toutes les grandes villes de l'Empire romain.

Comme Paul, Lénine était charismatique et un génie de l'organisation. Il a formé et maintenu sous son autorité personnelle son propre parti politique, les bolcheviques, et des cellules révolutionnaires dans les villes de Russie. Les bolcheviques étaient peu nombreux, environ deux cents, mais ils étaient des révolutionnaires convaincus, prêts à tuer le moindre opposant. Dans les circonstances exceptionnelles d'octobre 1917 à Léningrad, la plus grande ville de Russie, cela a suffi – mis à part une chance inouïe et le soutien politique des paysans – pour instaurer une tyrannie socialiste.

La vie et la mort d'idées telles que le christianisme et le marxisme, ou toute autre idée forte et originale, ne dépendent pas de leurs mérites. Il leur faut un marché cible adéquat, un organisateur extraordinairement compétent et doté d'une très forte personnalité, et la création d'une ou de plusieurs nouvelles communautés. Sans Paul – et, plus tard, l'empereur romain Constantin –, le christianisme n'aurait pas remodelé le monde. Sans Lénine, des statues de Marx n'auraient certainement jamais été érigées en Russie, en Europe de l'Est, en Chine et dans certaines parties de l'Amérique du Sud.

Paul et Lénine ont insufflé une nouvelle vie aux idées avortées de Jésus et de Marx, ils ont radicalement changé le marché cible et fondé de nouvelles communautés. Pour changer le monde, toute idée, si grande soit-elle, doit bénéficier d'une organisation de partisans disciplinés et dévoués.

› ***Aimeriez-vous changer le monde de manière vraiment importante, peu importe laquelle? Maintenant, vous savez quoi faire!***

Chapitre 40

L’INTUITION

L’intuition marie le flair à l’expérience et est déterminante pour le bonheur et la réussite. L’intuition n’a rien d’irrationnel. Nous en savons beaucoup plus que nous ne pensons ou que nous ne sommes capables d’exprimer. Nous verrons que l’intuition est étroitement liée au Principe 80/20 et qu’elle peut grandement être renforcée.

336 / Développez votre intuition

Si vous vous donnez la capacité de mieux prendre de très importantes décisions (80/20), vos progrès et votre bonheur en seront considérablement accrus. Cela s'applique à vos quelques relations interpersonnelles majeures: qui aimer, quels amis intimes choisir, de qui apprendre, mais aussi qui aider dans son développement personnel, et comment trouver et vous entendre avec les personnes qui peuvent contribuer au cheminement de votre carrière.

Repensez à votre vie et à votre carrière. Identifiez vos cinq meilleures décisions et vos cinq pires décisions.

Réfléchissez ensuite à celles de ces décisions qui ont changé votre vie et rappelez-vous *comment vous en êtes venu à les prendre.*

Bien entendu, vous avez peut-être demandé à des amis de vous y aider, mais en fin de compte, c'est vous qui les avez prises. Comment avez-vous fait?

En gros, il n'y a que deux façons de procéder: d'un côté, l'analyse rationnelle, qui consiste à peser le pour et le contre de chaque avenue possible, et de l'autre, l'intuition. La plupart des gens se fient à leur intuition pour prendre une grande partie de leurs décisions. L'analyse rationnelle, par exemple, ne peut pas être le facteur principal lorsqu'on choisit la personne que l'on veut épouser. La réflexion a ses limites; presque toutes les décisions majeures, y compris en affaires, sont intuitives.

- ***Quelle est la qualité de votre intuition, selon vous? Dans quels domaines de votre vie excelle-t-elle et dans quels domaines est-elle plutôt médiocre?***
- ***Si vous pouvez améliorer votre intuition, autrement dit, le flair qui oriente vos décisions, votre vie n'en sera que meilleure.***

337 / Qu'est-ce au juste qu'une intuition?

Max Gunther le résume fort bien: «Une intuition est une représentation mentale qui ressemble un peu à une certitude sans être totalement digne de confiance[1].»

Il cite en exemple Conrad Hilton, le fondateur de la chaîne d'hôtels éponyme, alors qu'il participe à un appel d'offres pour l'acquisition d'un hôtel de Chicago. Quelques jours avant la date limite, Hilton soumet une offre de 165 000 dollars (c'était il y a très longtemps!). Cette nuit-là, il dort mal et, au réveil, quelque chose lui dit que son offre n'est pas suffisante pour l'emporter. Se fiant à son intuition, il porte son offre à 180 000 dollars.

Il remporte l'enchère. La meilleure offre après la sienne était de 179 900 dollars.

Vous souvenez-vous de votre dernière décision intuitive? Quel en a été le résultat?

Nous en savons beaucoup plus que nous ne pensons. Nous recueillons tout au long de la vie des millions, voire des billions d'informations. Ces données peuvent être factuelles, mais très souvent, ce que nous savons, y compris le plus important, ne peut être gratifié du nom de «données», car ce n'est ni assez précis ni assez certain. Cela se situe entre l'impression et les faits. Ces bribes d'informations utiles sont néanmoins stockées dans le subconscient et sont accessibles au moment d'une prise de décision majeure. En général, il faut faire appel à son intuition.

Lorsque nous entendons une voix dans la rue, nous savons sur-le-champ à qui elle appartient même sans voir cette personne. Notre réaction émotionnelle évoque aussitôt des tas de souvenirs à son sujet. Cette réaction n'est pas le fait de l'esprit rationnel, mais du subconscient.

› ***Voyez-vous à quel point vous vous fiez à votre intuition pour prendre des décisions majeures et mineures? Pourriez-vous améliorer votre intuition?***

338 / Le Principe 80/20 s'applique à l'intuition

Le Principe 80/20 suggère les hypothèses ci-dessous en ce qui a trait à l'intuition:

- La réussite et le bonheur d'une personne ont un rapport avec son aptitude à prendre des décisions qui relèvent de l'intuition. L'intelligence rationnelle est beaucoup moins utile que l'intuition lorsqu'il s'agit de prendre des décisions cruciales.
- L'intelligence rationnelle obéit à la courbe en cloche de Gauss. La plupart des gens se situent dans une fourchette étroite d'intelligence. Personne ne possède une intelligence plusieurs fois supérieure à celle des autres.
- *L'intuition diffère de cela.* La compétence intuitive répond au Principe 80/20. Certaines personnes sont beaucoup plus intuitives que d'autres. Cela permet d'expliquer pourquoi certains individus ont le chic pour prendre des décisions qui conduisent à des percées que se voient refuser des personnes moins intuitives. Il est clair que la grande alliée d'Albert Einstein était l'intuition, grâce à laquelle il a su percevoir ce qui avait échappé à des physiciens beaucoup plus instruits et expérimentés. L'intuition de milliardaires tels Warren Buffett et Bill Gates est des centaines de fois plus aiguisée que celle de l'ensemble de leurs pairs.
- Les capacités intuitives infiniment supérieures s'exercent généralement dans des domaines d'expertise très restreints ou très spécialisés. L'expertise de Buffett consiste à investir dans des sociétés ouvertes à faible niveau technologique telles que Coca-Cola. Les compétences intuitives exceptionnelles de Bill Gates se limitent aux secteurs de pointe des technologies de l'information.
- Identifiez les secteurs où votre intuition est la plus efficace et renforcez-la beaucoup plus encore.

› ***Dans quels domaines votre intuition est-elle la plus fiable et la plus productive?***

339 / «Une intuition ne vaut que par la somme des expériences passées qui la génèrent.»

«Une intuition ne vaut que par la somme des expériences passées qui la génèrent», affirme la D^{re} Natalie Shainess. Elle dit qu'elle prend des

décisions intuitives et se fie à son intuition lorsqu'elle traite des patients, puisque cette intuition se fonde sur une longue expérience dans un domaine restreint[2]. Si les intuitions ne sont pas aléatoires, mais se fondent sur des faits incomplets, des approximations, sur l'impression et la reconnaissance de schémas antérieurs, et sur la catégorisation des nouvelles expériences en fonction de leur similitude avec les schémas antérieurs les plus comparables, il est parfaitement logique que les bonnes intuitions requièrent une grande expérience dans des domaines spécifiques.

Il s'ensuit qu'il est possible d'améliorer ses intuitions par le truchement d'une spécialisation précisément circonscrite et par une expérience toujours plus grande dans ses domaines de prédilection. Il s'ensuit également que l'on ne doit pas se fier à son intuition là où l'on a peu d'expérience. Les novices doivent se garder de croire à l'existence d'une intuition universelle et s'abstenir de faire des paris financiers ou personnels importants en s'appuyant sur une expérience limitée. Beaucoup de gens s'imaginent capables de choisir les numéros susceptibles de sortir à la roulette ou à la loterie, mais ils se trompent. Les événements aléatoires de ce type ne dépendent pas de l'intuition mais de la chance, et la chance est sourde à l'intuition. La plupart des joueurs en viennent à tout perdre parce qu'ils ont cru à leurs intuitions. Les quelques joueurs qui réussissent à long terme possèdent des connaissances particulières que les autres joueurs n'ont pas.

Il se pourrait toutefois que les intuitions fructueuses ne dépendent pas exclusivement de l'expérience et des connaissances enfouies dans le subconscient. Certaines personnes semblent douées d'une perspicacité et d'un jugement supérieurs dans des domaines précis, en dépit de leur faible expérience en la matière. Il y a un bon moyen de savoir si c'est votre cas. Si vous pensez posséder un tel don, *consignez toutes vos intuitions et notez le nombre de fois où elles sont efficaces dans les domaines où vous avez beaucoup d'expérience et dans ceux où vous n'en avez pas beaucoup.*

› ***Dans quels domaines avez-vous beaucoup d'expérience? Vos intuitions y sont-elles plus fructueuses?***

340 / Comment détecter les fausses intuitions

Prendre ses désirs pour des réalités est l'ennemi numéro un de l'intuition. Lorsqu'on veut désespérément qu'une chose se réalise, on peut facilement se dire qu'on a eu l'intuition qu'elle se réaliserait. Voici cinq façons de distinguer les vraies intuitions des fausses intuitions.

- Vous pouvez sans doute vous fier aux intuitions qui ne mettent pas vos intérêts personnels en cause.
- Vous pouvez absolument vous fier à vos intuitions si vous ne voulez pas qu'elles se réalisent.
- Si vous avez une intuition qui est aussi un espoir, sollicitez l'opinion d'un ami qui a de l'expérience dans ce domaine. S'il n'est pas très enthousiaste, ne vous fiez pas à votre intuition.
- Imaginez ce qu'il en serait si votre intuition tournait mal et quelle pourrait être la gravité de ses conséquences.
- Si, après mûre réflexion, vous confondez systématiquement les espoirs et les intuitions, ne faites plus confiance à votre intuition.

› ***Êtes-vous certain de ne pas confondre l'intuition et l'espoir?***

341 / Comment renforcer son intuition

Il est possible de renforcer son intuition en approfondissant son expérience dans les domaines où l'on a déjà de bonnes intuitions.

Une autre façon de procéder consiste à développer et à améliorer le recours au subconscient. Cette deuxième solution débouche sur la troisième, qui est d'éviter d'analyser excessivement les situations.

L'analyse et l'intuition se livrent en quelque sorte une lutte acharnée où toutes deux revendiquent une «part de marché» dans nos prises de décisions. L'analyse ne date pas d'hier, mais elle était particulièrement prisée des académiciens des Lumières à la fin du XVIII^{e} siècle en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, selon lesquels la science et la raison conduiraient à des progrès illimités, peut-être même à l'être humain parfait! Souvenez-vous que Benjamin Franklin avait exhorté ses lecteurs à ne

prendre de décisions qu'après avoir pesé le pour et le contre de chaque possibilité.

Malgré les preuves accablantes voulant que nous prenions nos décisions au hasard et par intuition, et même si cela nous semble à la fois inévitable et généralement utile, la vie et plus particulièrement les affaires sont obsédées par l'analyse quantitative et de plus en plus régies par des algorithmes plutôt que par le discernement humain, qu'il s'agisse de la pertinence des prêts bancaires ou du tirage des livres. Les algorithmes sont plus économiques que les humains, mais pas forcément meilleurs.

L'analyse détaillée, en particulier l'analyse financière, peut être un exercice périlleux. Elle repose souvent sur des hypothèses hasardeuses; par exemple, que le passé est garant de l'avenir, que les facteurs identifiés comme étant importants continueront de l'être. Lorsque je dois prendre des décisions importantes, quelles qu'elles soient, je m'assois au bord de ma vasque à poissons et leur demande ce que je dois faire. Mes aptitudes quantitatives étant sans doute déficientes, je me fie à mon intuition pour les décisions majeures et, jusqu'à présent, elle ne m'a pas fait défaut. *Plus l'intuition dont on se sert repose sur une expérience pertinente, plus elle se raffine.*

› ***Comptez-vous davantage sur l'analyse ou sur l'intuition? Pourriez-vous renforcer votre intuition en l'exerçant plus souvent?***

342 / Restez dans les zones de prédilection de votre intuition

Il est courant de voir des personnes douées d'une intuition phénoménale dans leur domaine spécifique remporter beaucoup de succès, puis essuyer de cuisants échecs lorsqu'elles essaient d'appliquer ce «génie» à d'autres domaines, même à ceux qui semblent voisins de leur territoire. Du dirigeant syndical devenu ministre à l'entrepreneur milliardaire qui se prononce au sujet d'une pandémie, on présume que la réussite dans un domaine est facile à transposer ailleurs.

Si vous adhérez à l'hypothèse selon laquelle l'intuition est liée aux sentiments, aux impressions et aux faits fragmentaires stockés dans le subconscient comme suite à des décennies d'expérience dans un domaine

restreint, vous comprendrez pourquoi des antécédents impeccables dans un domaine puissent ne pas être transposés dans un autre.

Cela illustre la nécessité de rester dans les zones de prédilection de notre intuition ou, du moins, d'acquérir une expérience considérable dans un nouveau domaine avant d'y prendre des engagements importants.

La prudence et la modération sont de mise tant que vous ne saurez pas vous orienter dans une zone inconnue.

Vers l'âge de 45 ans, j'ai entrepris une nouvelle mission de conseil auprès du président d'une grande société sud-africaine. C'était nouveau pour moi à tous égards: je n'avais jamais encore été conseiller à temps plein et je n'avais jamais mis les pieds en Afrique du Sud. Mon expérience, que j'estimais pertinente, était importante, mais il me fallait la compléter par ma connaissance de ce nouveau terrain. J'ai été enclin à faire des recommandations prématurées, mais j'ai su me contenir de toute justesse. Ç'a été une bonne idée, car j'en suis venu à rejeter la plupart de mes hypothèses préférées.

› ***Avez-vous déjà vécu un pareil changement de fonctions ou d'environnement? Comment cela s'est-il passé?***

343 / Méfiez-vous de vos intuitions à propos des gens

Certaines personnes, très peu, sont extrêmement douées pour lire intuitivement les autres, ce qui n'est pas le cas de la plupart des gens, comme aurait pu le prédire le Principe 80/20. Vous faites sans doute partie de «la plupart des gens»; c'est assurément mon cas!

Voici où le bât blesse. Nous sommes tous prédisposés à juger rapidement les autres. C'est une simple question de chimie. Lorsque, en entrant dans une pièce, on rencontre quelqu'un pour la première fois, on a probablement une réaction intuitive. Cette réaction est bonne ou mauvaise, mais trente secondes suffisent pour que l'on sache si cette personne nous plaît ou non. On peut aussi avoir porté un jugement sur son intelligence et sur d'autres aspects de sa personnalité. Le fait de se dire qu'elle est ou non «de notre monde» y est souvent pour beaucoup. Nous faisons instinctivement confiance aux gens qui nous ressemblent, tandis que nous nous méfions de

ceux qui ne sont pas comme nous. Il est possible que cette réaction remonte à l'âge de pierre, lorsque nos gènes nous disaient de nous méfier de ceux qui ne faisaient pas partie de notre tribu.

Ne vous fiez pas à votre première impression.

Combien de fois vous est-il arrivé d'éprouver de l'antipathie ou de la méfiance envers quelqu'un lors d'une première rencontre, puis, en le connaissant mieux, de lui manifester de l'estime et d'avoir une haute opinion de lui?

Cela m'est arrivé souvent. Nous développons de l'estime pour les autres quand nous apprenons à les connaître. La familiarité n'engendre généralement pas le mépris, mais le respect.

Il y a une autre raison de nous méfier des jugements à l'emporte-pièce. Si le subconscient peut nous donner une intuition exacte, c'est parce qu'il renferme des billions de bribes d'impressions, d'ondes, de faits et d'approximations accumulés tout au long de la vie. Il faut le répéter, *une intuition ne vaut que par l'expérience qui la produit.* Comment pouvez-vous avoir beaucoup d'informations sur une personne que vous venez de rencontrer? Des données superficielles ou non pertinentes à son sujet vous induisent en erreur, notamment sa belle apparence ou la confiance en soi qu'elle dégage. Si vous connaissez très bien quelqu'un depuis plusieurs années, votre intuition à son sujet sera sans doute juste. Dans le cas contraire, elle vous trompera.

› ***Vous fiez-vous à votre première impression? Que pouvez-vous faire pour vous prémunir contre cette tendance?***

Chapitre 41

LA FORTUNE SOURIT AUX AUDACIEUX

L’audace fonctionne. Elle stimule la confiance en soi, la volonté et la recherche des objectifs risqués. L’audace est faite de nouvelles expériences et du désir de dominer sa vie.

344 / «La fortune sourit aux audacieux»

Cette idée puise son origine dans un dicton de la Rome antique, *Audentes fortuna juvat*[1] Par exemple, Jules César a hardiment repoussé les frontières de l'impossible. Il a conquis les peuples barbares de la Gaule (France), de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne (enfin, presque), et construit un réseau de routes qui perdure encore aujourd'hui. Et il a dit: «Je suis venu, j'ai vu, j'ai conquis.» Ce n'est pas très compliqué lorsqu'on ne manque pas d'audace et, bien sûr, d'agressivité.

L'audace vaut encore de nos jours pour trois raisons bien simples.

Premièrement, les gens qui ont de l'audace sont beaucoup plus enclins à prendre des risques et à tracer leur propre voie, soit en se joignant à une entreprise à croissance rapide ou à un mouvement social, soit en devenant travailleurs indépendants ou en fondant leur propre entreprise, petite ou grande.

Le risque est parfois trompeur. Les récompenses potentielles l'emportent sur les risques, car trop peu de gens osent se mouiller. Pourtant, c'est en prenant des risques qu'on apprend le plus vite et que l'on crée le plus rapidement des plus-values. On peut prendre de mauvaises décisions, mais si l'on agit aussitôt en conséquence, on peut tomber par hasard sur une façon d'avoir raison pour la mauvaise raison. N'oubliez jamais Christophe Colomb. Il visait les Indes et a trouvé les Amériques, juste à temps. Là où il y a de la vie, là où il y a de l'action, il y a de l'espoir.

Deuxièmement, les gens audacieux sont beaucoup plus susceptibles d'être conscients des innombrables possibilités qui existent. Ils sont beaucoup plus enclins à rechercher les gens aptes à leur donner un coup de pouce et plus susceptibles de se rendre à des événements et à des réceptions où ils trouveront des occasions inespérées.

Troisièmement, les gens audacieux sont portés à vouloir une réussite déraisonnable et extravagante. Voir mon livre *Unreasonable Success and How to Achieve It.*

› ***Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous audacieux? Pourriez-vous l'être encore plus?***

345 / Être audacieux, c'est faire de nouvelles expériences

La vie, a-t-on constaté, n'est pas une répétition générale. C'est la réalité.

Chaque jour compte. Chaque jour peut nous changer et nous amener à évoluer pour peu que l'on fasse de nouvelles expériences.

Les nouvelles expériences nous aident à tracer notre destinée. Elles apaisent l'ennui. Elles forcent à assumer de nouveaux rôles, à porter de nouveaux masques, à endosser de nouvelles identités.

Pour combien d'entreprises avez-vous travaillé? Avez-vous appris quelque chose de nouveau dans chacune? Même si vous n'y étiez pas heureux, elles vous ont appris quoi éviter, peut-être plus encore.

De combien de disciplines ou de domaines différents avez-vous fait l'expérience? La commercialisation est une discipline. Tout ce qui fait appel à l'intellect est une discipline. La vente est une discipline. C'est aussi le cas de l'administration, du génie, du théâtre, de l'art sous toutes ses formes, de tout ce qui a ses propres règles et ses propres méthodes.

De combien d'équipes sportives, de loisirs, de travail ou autres avez-vous été membre? Qu'y avez-vous appris? Laquelle vous a le plus emballé?

Dans combien de villes, grandes et petites, dans combien de pays avez-vous vécu? Chacun est différent et a quelque chose à vous apprendre.

Avec combien de groupes ou d'individus avez-vous vécu? Que vous ont-ils appris sur vous-même?

› ***C'est formidable de trouver son créneau, le lieu et les gens auxquels on s'identifie et auprès desquels on s'épanouit.***

› ***Avez-vous trouvé votre créneau?***

› ***Expérimentez jusqu'à ce que vous le trouviez.***

346 / L'audacieux a le dessus sur la vie

Chacun a le dessus sur la vie; mais le plus souvent, la vie a le dessus sur lui.

Cette domination ne devrait en aucun cas être machiste. Elle peut être très calme, introspective et douce. Parler d'une petite voix paisible et sereine peut avoir plus d'effet que rabâcher ou crier comme un putois.

Avoir le dessus sur la vie, c'est y laisser sa marque. On ne peut pas avoir de l'audace et ne pas le faire.

L'audacieux est entêté. Il est aussi maître de soi.

L'audacieux est toujours quelque peu déraisonnable. Avoir de l'audace, c'est être exigeant et s'affirmer, mais aussi faire preuve d'imagination. C'est se lancer dans de nouvelles choses qui semblent parfois impossibles à réaliser. C'est viser les étoiles.

Jules César était audacieux. Le Christ l'était aussi, de manière inverse. Léonard de Vinci était audacieux. Tous les artistes, les musiciens, les explorateurs et les penseurs d'avant-garde le sont ou l'ont été.

Mais l'audace n'est pas forcément une bonne chose. Lénine, Staline, Hitler et Mao avaient de l'audace. Ils ont changé nettement le monde pour le pire, peut-être irrévocablement.

Il faut réagir à l'audace destructrice non pas par l'effacement ou l'abnégation, mais par l'audace constructive.

- ***Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré d'audace?***
- ***Pourriez-vous la monter de quelques crans jusqu'à 10?***

347 / L'audace et la chance

L'audace et la chance sont deux choses très différentes. L'audace est l'action d'un individu, la tentative, ratée ou réussie, de contrôler ce qui est incontrôlable, de dominer sa destinée, d'améliorer sa vie.

La chance est le fruit du hasard. On ne saurait la changer ou l'influencer. C'est la chance qui nous change ou nous influence d'une façon purement aléatoire. On ne peut ni attirer ni repousser la chance. Elle est arbitraire. Elle récompense les bonnes et les mauvaises personnes, les bonnes et les mauvaises actions, l'intelligence et la stupidité.

Certains diront que l'audace et la chance appartiennent à des univers différents. L'audace est l'audace, la chance est la chance, et les deux sont inconciliables.

L’audace est une vertu, puisqu’elle récompense les individus, du moins s’ils sont bien intentionnés. La chance est absolument amorale. Avoir de la chance, ce n’est pas être vertueux, car l’essence même de la chance est la passivité. Vous avez de la chance; vous et vos actions n’y êtes pour rien.

Mais ce qui précède n’est pas tout à fait vrai. Être audacieux, c’est nécessairement oser faire de nouvelles expériences, tenter d’avoir le dessus sur la vie. Cela signifie s’engager dans la voie de la chance et de la malchance, là où la chance peut nous sourire et la malchance nous tomber dessus à parts égales – ainsi vont-elles pour tout le monde, en somme. Mais il n’est pas nécessaire que leurs conséquences soient symétriques. Avec la bonne attitude, on peut se débarrasser de la malchance, et avec la bonne attitude, on peut profiter de sa chance au maximum. Imaginez deux personnes aussi intelligentes et compétentes l’une que l’autre. La première ne s’aventure jamais hors de sa tanière et de son quartier. La seconde vit pleinement sa vie. Laquelle est la plus susceptible d’en faire plus et de s’épanouir davantage? L’exposition à la chance est un net avantage.

- ***Si la fortune sourit aux audacieux, ce n’est pas seulement parce que la réflexion et l’action élargissent notre champ d’action et celui de l’univers, mais aussi parce que notre exposition et notre réaction à la chance et à la malchance sont déterminantes.***
- ***Comment réagissez-vous à la chance et à la malchance?***

348 / Réjouissez-vous: la vie est injuste

On pourrait s’attendre à ce que le hasard soit neutre face à la société et à l’humanité. Mais le hasard est susceptible par définition d’être également bon ou mauvais. Rien ne prouve que Dieu ou quoi que ce soit d’autre s’amuse à piper les dés, et si c’était le cas, ce ne serait plus du hasard.

Mais j’ose affirmer ici que si la chance et la malchance existent, c’est une bonne chose.

Imaginez le contraire, un monde où la chance et le hasard n’existeraient pas. Chacun de nous recevrait exactement ce qu’il mérite. Qu’y aurait-il de mal à cela?

Tout.

Ainsi que l'a démontré Michael Young en 1958 dans sa brillante satire *The Rise of the Meritocracy*, une société fondée sur le mérite dont les seuls critères sont les compétences serait insoutenable. Au sommet de la hiérarchie, les gens seraient suffisants et dominateurs. Tout au bas de l'échelle, les gens, opprimés et désespérés, formeraient rapidement une classe inférieure passive ou rebelle.

En outre, les tâtonnements propres au régime de libre entreprise sont plus efficaces qu'une économie socialiste ou fasciste planifiée, puisque c'est par l'expérimentation que nous trouvons de meilleures façons de faire. Les expériences qui s'avèrent aptes à améliorer la vie sont encouragées et récompensées. Cela peut être dû à de meilleures idées ou à de meilleures compétences, mais la chance y joue presque toujours un plus grand rôle. Il est bon pour la société que ses membres moins intellectuels mais plus actifs devancent parfois ceux qui sont plus qualifiés mais moins aventureux. La chance est un grand niveleur. Elle encourage en outre l'esprit d'entreprise.

Chacun peut avoir plus ou moins de chance et plus ou moins de malchance. Mais pour la collectivité, la chance, bonne ou mauvaise, peut être un excellent stimulant vital. Aussi, si vous jouez de malchance, haussez les épaules, relevez la tête et reconnaissez que l'iniquité peut être équitable.

- ***Réjouissez-vous: la vie est injuste!***
- ***Pensez-vous que l'existence de la chance soit une bonne chose, une mauvaise chose ou ni l'une ni l'autre?***

349 / La vie est un trapèze volant

Jim Lawrence, un de mes associés dans la fondation de LEK, a eu cette formule intéressante: «Ce n'est pas une échelle administrative, c'est un trapèze volant administratif. Nous sautons d'un trapèze volant à l'autre. Avec un peu de chance, nous l'attrapons au moment où il remonte, ce qui nous hisse à un niveau supérieur[2].»

On pourrait dire aussi que la vie, pas seulement la carrière, ressemble au jeu des serpents et échelles. S'attendre à monter en permanence est irréaliste. Ce n'est même pas bon pour soi. Rien n'échoue comme le succès, rien ne réussit mieux que ce qui survient après l'échec.

L'échec est un retour d'information. Vous ne faites pas ce que vous devriez faire, ou vous faites mal les choses. Qu'en est-il?

Ne pas faire ce que vous devriez faire, c'est faire ce qui ne vous intéresse pas ou ce pour quoi vous n'êtes pas doué.

Faire mal les choses, c'est trahir le Principe 80/20: beaucoup s'investir pour des résultats médiocres. Comment pourriez-vous renverser la vapeur?

Vous excellez à quelque chose. À vous construire une famille heureuse. À une quelconque expression artistique. Peut-être dans l'art de la persuasion. Dans les sciences. Dans la gestion. Faites ce que vous aimez, du moment que ce n'est pas le droit, la dentisterie ou les services bancaires d'investissement, trois domaines où la plupart des professionnels sont malheureux.

- ***La vie est un trapèze volant. Elle suit un mouvement de balancier. Touchez le sommet qui vous est accessible. Il est plus haut que vous ne le pensez.***
- ***Le moment est-il venu d'attraper un trapèze volant dans sa montée?***

Chapitre 42

LE PARI DE PASCAL ET LES PARIS ASYMÉTRIQUES

Le philosophe et théologien Blaise Pascal nous a enjoints d'envisager les gains et les pertes possibles d'un pari. Pour vous enrichir, ou simplement pour jouir de la vie, optez pour des paris ayant un fort potentiel de gains et un faible potentiel de pertes.

350 / Le pari de Pascal

Blaise Pascal était un éminent mathématicien, scientifique, philosophe et théologien du XVIIe siècle. Catholique fervent, il a proposé un argument visant à justifier l'intérêt de croire en Dieu dans des circonstances incertaines. Son «pari» est le suivant: si quelqu'un parie que Dieu existe et se comporte en conséquence, il a tout à gagner, puisque si l'existence de Dieu est avérée, il gagnera l'immortalité et le paradis. Dans l'éventualité où Dieu n'existerait pas, il ne perd rien ou presque, seulement un peu de joie de vivre.

En revanche, si quelqu'un parie que Dieu n'existe pas et qu'il se trompe, il court le risque énorme non seulement de ne pas gagner le paradis, mais aussi d'être condamné à l'enfer pour l'éternité. Pour plusieurs critiques, il s'agissait d'une argumentation théologique douteuse[1]. En effet, quel Dieu se laisserait impressionner par une foi fondée sur un tel pari? Quel Dieu précipiterait des gens en enfer pour avoir commis une erreur de jugement intellectuelle?

Pourtant, Pascal a conçu une méthode pouvant être appliquée aux décisions critiques de la vie et qui a permis à beaucoup de gens, dont moi, de gagner beaucoup d'argent: pensez aux avantages et aux inconvénients de toute décision incertaine. Fait encore plus important, appliquez cette méthode à ce qui a plus d'importance que l'argent, à ce qui est responsable de votre bonheur et de votre épanouissement.

Vous ne saurez sans doute pas sur le coup si votre décision est la «bonne», mais vous serez en mesure d'en évaluer le résultat, de constater si vous avez eu raison ou tort. *Optez pour des paris ayant un fort potentiel de gains et un faible potentiel de pertes.*

- ***Voyez-vous les choses sous cet angle? Le devriez-vous?***

351 / Quand les choses se corsent, arrêtez tout

Les investisseurs découvrent souvent l'existence du cliquet, un mécanisme qui permet l'entraînement d'une roue dans un sens tout en l'empêchant de reculer[2]. En bourse, le cliquet prend la forme judicieuse d'un ordre de vente stop: par exemple, si un titre perd 15% de sa valeur, il est vendu et vous ne perdrez qu'une faible partie de votre investissement. En revanche, il est souvent tout aussi judicieux de laisser courir ses profits afin de ne pas leur fixer de limite.

Le même principe s'applique aux domaines plus importants de la vie. Lorsqu'on prend une décision majeure, par exemple se lier d'amitié avec quelqu'un, changer d'emploi, se joindre à un club ou à un réseau, ou toute autre chose qui a vraiment de l'importance, et que cette décision tourne au vinaigre, que devrait-on faire?

La sagesse populaire nous dit de ne pas lâcher: «Quand il est dur d'avancer, ce sont les durs qui avancent» (on persiste avec encore plus d'énergie); «Les gagnants ne capitulent jamais»; et un tas d'autres idioties. Le Principe 80/20 nous dit de tout arrêter. Profitez d'un cliquet mental. Si quelque chose vous rend malheureux, mettez-y fin et faites quelque chose d'autre, quelque chose de mieux.

Pourquoi est-ce une sage décision? Parce que lorsque les choses se mettent à mal tourner, elles vont en général de mal en pis. Si vous partez sur un petit bateau et que la mer est de plus en plus agitée, est-il plus raisonnable de continuer à fendre l'eau vers le grand large ou de rentrer au port? En tant que gérant, combien de fois avez-vous eu affaire à un employé qui ne vous donnait pas satisfaction, mais envers qui vous avez eu la décence d'être conciliant encore et encore? Combien de fois cela a-t-il été productif? Combien de mariages battent de l'aile, puis se rétablissent soudainement comme par miracle? Si l'on se trompe et que cela nous stresse et nous rend malheureux, combien de fois est-il sage de persister dans l'erreur?

› ***Selon votre expérience, combien de fois de mauvaises situations se sont-elles aggravées? Et combien de fois se sont-elles améliorées?***

352 / Trois raisons qui nous font persister dans l'erreur

Pourquoi persistons-nous dans l'erreur? Avant tout, il n'est facile pour personne d'admettre qu'il s'est trompé, surtout s'il faut le faire publiquement.

Ensuite, lorsque nous faisons un investissement, quel qu'il soit, mais surtout un investissement émotionnel, il est très difficile d'y renoncer.

Personne n'aime subir des pertes. Nous avons cela en horreur. Nous nous enfonçons dans le déni. Nous refusons de les reconnaître. Les psychologues ont prouvé, du moins selon leurs critères, que nous détestons subir des pertes encore plus que nous aimons réaliser des gains.

Cette philosophie lamentable semble profondément ancrée en nous, très probablement encore une fois parce qu'à l'âge de pierre nos erreurs étaient souvent fatales. Dans notre monde moderne, il est généralement possible de remédier à nos erreurs sans anxiété et sans perdre la face, du moment que nous sommes prêts à changer d'avis et à faire ce qui est le plus susceptible d'assurer notre bonheur et notre sécurité.

La troisième raison est qu'aucun de nous ne «pige» vraiment le Principe 80/20: nous ne le comprenons pas à fond, nous ne lui accordons pas une immense valeur, nous n'en tenons pas toujours compte. Dans quelques domaines de la vie, dont l'amour et le travail sont les plus évidents, un petit nombre de choses affectent et colorent la totalité de l'existence.

C'est dans ces zones vitales de notre vie que nous devons remédier à nos erreurs, à défaut de quoi nous serons beaucoup moins heureux et utiles que nous pourrions l'être.

Il ne s'agit pas de remédier à toutes nos erreurs. Grands dieux, non! Nous serions toujours en train de changer d'idée et d'agir différemment. Les petites erreurs qui n'affectent ni notre sérénité ni notre situation sont autorisées. L'aversion à la perte et l'orgueil peuvent y perdurer, sans quoi nous aurions l'impression de désespérer vraiment. C'est notre cas à tous à bien des égards, mais cela n'a pas d'importance. Gardons notre fallacieuse estime de soi!

Mais dans les choses importantes, vous *devez* réparer ce qui ne va pas.

› ***Lorsque les choses se détériorent gravement dans des domaines très importants de votre vie, faites-vous en sorte d'y réduire vos pertes?***

353 / Avant d’avoir 30, 40 ou 50 ans...

Nous devons à Max Gunther ce commentaire saisissant: «On observe couramment que les principaux éléments structurels de la vie sont en place à l’âge de 30 ans ou avant[3].» Gunther soutient qu’après cette période, il est difficile de changer de carrière ou de reconfigurer sa vie.

Ce peut être vrai ou non; il est difficile d’en faire une démonstration empirique, car la définition du changement de carrière ou de la reconfiguration de la vie est très floue. Mais ce n’est certainement pas inévitable. Max Gunther n’ajoute-t-il pas: «À partir de ce moment, on ne lui apporte que des modifications mineures»?

Y a-t-il eu une discontinuité marquée dans votre vie à un certain âge? J’entends, par «discontinuité», un changement de carrière, une nouvelle vie amoureuse, un déménagement dans une autre région ou un autre pays, un changement d’attitude et de tempérament, tout autre chambardement majeur ou abandon de votre trajectoire précédente.

À 30 ans, j’ai traversé une crise. J’avais échoué dans le seul emploi vraiment important que j’avais occupé et j’étais en train de recoller les morceaux de ma carrière. J’ai décroché un nouvel emploi, toujours dans le domaine de la «consultation en stratégie», et, à 33 ans, j’étais un associé de ce cabinet.

Si votre carrière stagne ou s’est autodétruite, essayez encore, mais dans un milieu radicalement différent. Vers l’âge de 45 ans, je me suis installé en Afrique du Sud pendant deux ans dans le but de relever un tout autre défi. Depuis, je mène de front deux carrières en tant qu’écrivain et investisseur en capital risque.

S’il est bon de faire un bilan et de changer d’orientation à 30, 40, 50 ou même 80 ans, on peut aussi le faire n’importe quand. *Si votre vie ne vous satisfait pas, rompez avec le passé et faites autre chose.*

- ***Vous en avez envie? Alors, faites-le!***

354 / Combien de connaissances devrions-nous chercher à acquérir?

Un jour, je suis tombé par hasard sur cette citation fascinante de Werner Heisenberg, l'un des plus grands physiciens des années 1920 et 1930: «Seuls quelques hommes savent combien il faut savoir pour savoir combien on sait peu.»

Bien entendu, Heisenberg était l'un des plus grands explorateurs de l'infiniment petit, les minuscules particules de matière dont le comportement est si imprévisible. Pour lui, et pour plusieurs autres depuis, il semble que plus nous connaissons la science, moins nous la comprenons.

J'en suis venu à me demander ce que le Principe 80/20 pense du savoir. Examinons ces hypothèses:

- Au XVIII^{e} siècle, il était possible pour une personne instruite de connaître les rudiments de tous les domaines du savoir. Ces individus ne représentaient qu'une infime proportion de la société, mais ils possédaient des connaissances générales, non pas spécialisées.
- Aujourd'hui, le savoir est fragmenté en des millions de disciplines et de sous-disciplines dont seule une infime proportion des individus très instruits peut franchir les frontières avec assurance.
- Des «habiletés fondamentales» sont cependant accessibles à tous – une sorte de sagesse universelle qui permet à l'apprenti motivé d'avoir beaucoup plus de succès et d'être beaucoup plus heureux que la plupart des gens. Ces habiletés incluent d'infimes notions en psychologie, en médecine, en conditionnement physique, en alimentation, en théorie des probabilités, en science, en histoire et dans quelques autres disciplines essentielles à la vie. *La compréhension du Principe 80/20 est un élément clé de ces habiletés.*

Faites en sorte d'acquérir deux types de connaissances. Premièrement, la maîtrise de quelques habiletés fondamentales. Deuxièmement, la maîtrise d'une spécialité très utile qui aidera les autres à mieux jouir de la vie. Très peu de gens possèdent ces deux types de connaissances, mais ils transforment des vies, à commencer par la leur.

› ***Quelles sont vos connaissances? Quelles nouvelles connaissances désirez-vous acquérir?***

Chapitre 43

LE CYGNE NOIR DANS L'HISTOIRE

Dans un ouvrage magistral intitulé *Le Cygne noir*, qui se rapproche fortement du Principe 80/20, Nassim Taleb soutient que l'histoire est jalonnée d'événements aléatoires hautement improbables. Peu de choses comptent, comme l'affirme le Principe 80/20, mais elles comptent énormément.

355 / La grande idée de Taleb: le cygne noir

En 2007, Nassim Nicholas Taleb a lâché une idée nouvelle et fulgurante liée au Principe 80/20 dans son œuvre magistrale, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Le Cygne noir: La puissance de l'imprévisible).* Il y développe sa thèse selon laquelle les changements dans la société et l'histoire découlent d'événements rares, imprévisibles et imprévus, et non de la lente accumulation d'événements connus, répétés et prévisibles. Taleb appelle ces changements imprévisibles des «cygnes noirs», par référence au poète latin Juvénal: «[...] un oiseau rare dans nos contrées, rare comme un cygne noir.»

Ce livre traite des probabilités. Taleb s'en prend à la célèbre «courbe en cloche» de Carl Friedrich Gauss, qui décrit comment la plupart des événements s'inscrivent dans une répartition étroite des valeurs, les extrêmes étant représentés à chaque bout de la courbe. La taille humaine, le poids et le QI, cette mesure douteuse de l'intelligence, se situent tous exactement à l'intérieur de la courbe en cloche.

La richesse des individus ne s'inscrit cependant pas dans la courbe en cloche. Si c'était le cas, 1 personne sur 16 quintillions (16^{30}, ou 16 suivi de 30 zéros) aurait eu, en 2007, des revenus supérieurs à 8 millions d'euros, autant dire aucune. Dans les faits, il y en avait 1 sur 500[1]. En accord avec le Principe 80/20, la distribution de la richesse obéit à une loi de puissance. Avec la courbe en cloche, les résultats exceptionnels ne changent que minimalement la moyenne. Avec les lois de puissance, les individus ou les événements de premier plan peuvent dominer l'ensemble et enlever toute pertinence à la moyenne.

Le Principe 80/20 présente une image statique. La grande réussite de Taleb a été de brosser un portrait dynamique des extrêmes variations d'impact. À bien des égards, son livre est le tome II du *Principe 80/20.* Peut-être a-t-il aussi changé notre connaissance de l'histoire. Taleb nous encourage fortement à faire en sorte que les résultats exceptionnels servent

de point de départ à l'interprétation du monde moderne, au lieu de tirer le rideau sur eux sous prétexte qu'ils sont gênants, atypiques et incompréhensibles. Selon lui, puisque nous ne pouvons pas prédire les cygnes noirs (positifs ou négatifs), nous sommes incapables de faire des prédictions, un point c'est tout.

- ***Pouvez-vous identifier des cygnes noirs dans votre expérience ou dans l'histoire?***

356 / Le cygne noir dans l'histoire

Selon la théorie du cygne noir, l'histoire alterne entre la reptation et le bond. Elle rampe la plupart du temps, c'est-à-dire que les changements sont progressifs, cumulatifs et prévisibles. Elle fait aussi, rarement, des bonds considérables et imprévus, mais ils changent l'histoire et résistent à toute explication. Leurs causes ne sont pas évidentes et pourraient bien toujours demeurer obscures. Oui, dit Taleb, les historiens peuvent expliquer ce qui s'est passé. Mais ils risquent de rationaliser les événements rétrospectivement, ce qui suppose une certaine mesure de prévisibilité et d'inévitabilité absolument contraire à la vérité.

Pensons à l'essor du christianisme, dit Taleb. Qui a prédit qu'il deviendrait la religion dominante sous l'Empire romain? Jésus a été presque passé sous silence par les chroniqueurs romains de son époque. Pour autant que je sache (ceci est mon point de vue, pas celui de Taleb), juste avant la conversion au christianisme de l'empereur Constantin aux alentours de 310-313 apr. J.-C., tout au plus 1 à 2% des populations de l'Empire étaient chrétiennes. Si l'empereur et ses successeurs ne s'étaient pas convertis, le christianisme aurait probablement disparu; et de toute façon, Jésus et Paul de Tarse auraient abhorré la religion de Constantin. L'essor du christianisme impérial romain a été un véritable cygne noir: imprévu, imprévisible et lourd de conséquences.

Mais il y a un point où je ne suis pas d'accord avec Taleb sur l'histoire. L'identification des causes est le travail des historiens, et ce n'est pas sans espoir. Les cygnes noirs se produisent comme il le dit. Par exemple, la révolution industrielle, la Révolution française, les deux guerres mondiales,

l'ascension de Hitler, celle de Lénine et l'essor du communisme, la reconstruction de l'Europe après 1945, la chute du communisme, l'apparition d'Internet tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ces événements ont été imprévus et d'une portée considérable, mais cela ne signifie pas que nous ne puissions pas en identifier les causes. Ce faisant, nous devons nous rappeler que ces événements étaient insolites, incroyablement improbables et certainement pas inévitables.

› ***Diriez-vous avec moi que la compréhension de l'histoire et de son déroulement est essentielle à l'interprétation du monde moderne? Pensez-vous bien comprendre l'histoire, le contexte de notre vie d'aujourd'hui?***

357 / L'histoire et la théorie des canards noirs

Il n'est pas suffisant de répartir l'histoire en deux catégories: l'histoire rampante et prévisible d'un côté et, d'un autre côté, l'univers des cygnes noirs, des bonds énormes et infiniment lourds de conséquences dans des directions inattendues.

Il y a aussi les «canards noirs[2]», les composantes de base des cygnes noirs. Ce sont les événements importants qui, rassemblés, expliquent totalement ou en grande partie les cygnes noirs. Ils sont plus prévisibles que les cygnes noirs et ont parfois été remarqués par les contemporains. Si ces derniers avaient relié entre eux plusieurs canards noirs, ils auraient vraisemblablement pu prédire les cygnes noirs, les hâter s'ils avaient été inoffensifs et les empêcher s'ils avaient été funestes.

Voici, en guise d'exemples, quelques-uns des canards noirs qui ont été les causes les plus importantes de la révolution industrielle: la rotation des cultures et d'autres aspects de la révolution agricole du XVII^{e} siècle; l'essor de la canalisation; l'invention, par James Watt, d'une machine à vapeur utilisable; le moulin à eau et d'autres inventions telles que la navette volante, la jenny et les machines-outils en fer qui ont rendu possible la production mécanisée du coton; l'existence d'entrepreneurs inventeurs tel Richard Arkwright; la disponibilité des premiers financements de «capital risque»; et l'invention des navires et locomotives à vapeur. Tout cela a été nécessaire à l'essor de la révolution industrielle. Chacun de ces événements

et de ces inventions était improbable, si bien que la probabilité cumulée qu'une révolution industrielle ait lieu aurait été presque nulle, mais après la concrétisation de chaque canard noir, les chances qu'elle se produise ont augmenté sensiblement. Certaines figures du milieu du xix^{e} siècle, notamment Karl Marx et Friedrich Engels, ont remarqué ces événements et prédit qu'ils auraient des conséquences stupéfiantes. Sans la révolution industrielle, la vie telle que nous la connaissons aujourd'hui aurait été impossible.

- ***Selon vous, quels canards noirs ont ouvert la voie à Internet? Pouvez-vous identifier aujourd'hui des canards noirs aptes à susciter des cygnes noirs de votre vivant?***

358 / L'histoire contrefactuelle et les échappées belles dans l'histoire et la vie

Qu'en est-il des cygnes noirs qui n'ont pas eu lieu? Par exemple, la crise des missiles de Cuba, du 16 au 28 octobre 1962, est généralement perçue comme le moment où le monde entier a été précipité au bord de la catastrophe nucléaire. On dit que le président Kennedy estimait entre 33 et 50% le risque que la guerre éclate. S'il a vraiment cru cela, c'est incroyablement terrifiant.

Les historiens devraient-ils se pencher, entre autres, sur ces catastrophes qui ont failli se produire, ou sur des percées positives pour l'humanité qui n'ont pas eu lieu, mais de justesse? Si l'on reproche parfois aux historiens de laisser entendre que de terribles événements tels que les deux guerres mondiales étaient inévitables, pouvons-nous aussi leur reprocher de ne pas nous parler suffisamment des événements merveilleux qui ont bien failli se produire, notamment l'opposition à Mao Zedong ou l'assassinat de Hitler qui aurait permis d'éviter l'Holocauste?

Nous voici dans le jardin enchanté de l'histoire contrefactuelle, ces versions de l'histoire qui auraient pu en changer le cours. L'histoire contrefactuelle a commencé pour de bon dans les années 1920 et 1930, tandis que des historiens tels que Niall Ferguson et Robert Cowley ont exploré, dans des ouvrages récents, de nombreux et fascinants scénarios

d’une rigueur historique variable en réponse à la question *Et si?*. Le genre glisse facilement dans la fantaisie ou les dadas, mais *Le Cygne noir* devrait nous amener à réfléchir sérieusement à la manière de faire de l’histoire contrefactuelle un sujet érudit respectable. Pouvons-nous quantifier les probabilités des événements qui se sont produits un an ou deux avant qu’ils n’aient eu lieu, ou celles des événements qui ont failli se produire?

Y a-t-il eu dans votre vie des événements importants de type «Et si?»? Avez-vous échappé de justesse à un désastre ou à un accident bizarre qui n’aurait pas dû arriver, mais qui est arrivé? Cela vaut-il la peine d’y réfléchir et d’en tirer des leçons pour l’avenir?

Je l’ai échappé belle à quelques reprises. Être reconnaissant d’une chance inouïe que l’on ne méritait pas en vaut vraiment la peine.

359 / Les origines préhistoriques du Principe 80/20

L’auteur du *Cygne noir* s’amuse à imaginer l’origine des événements à géométrie variable – autrement dit, le Principe 80/20. Il pourrait s’agir de l’ADN, qui permet aux humains (et à d’autres créatures) de se reproduire de génération en génération sans forcément être vivants pour le faire. L’évolution, dit-il, est à géométrie variable; l’ADN gagnant se multipliera, les autres disparaîtront[3]. Réfléchissez à la façon dont les humains ont de plus en plus colonisé la terre, ou à la façon dont des civilisations plus «évoluées» en ont fait disparaître d’autres et vous comprendrez ce qu’il veut dire.

Les humains ont fait un grand, un injuste pas en avant lorsque, grâce à l’alphabet, ils ont pu stocker et multiplier des informations. Les livres écrits sont apparus ensuite et, avec des conséquences encore plus capitales, la presse typographique. Un livre écrit et imprimé peut répandre son message sans que l’auteur ait autre chose à faire. Presque rien n’est plus 80/20 que l’édition de livres, où quelques heureux vendent leurs ouvrages à des millions d’exemplaires et empochent des redevances considérables, tandis que la vaste majorité des auteurs ne gagne même pas le salaire minimum. Le gramophone, la radio, la télévision et Internet exacerbent cette géométrie variable – qui allonge inéquitablement et sans remords ses tentacules dans

la société et son avenir. Et je ne parle même pas du capital risque ni des immenses récompenses accordées à un nombre infime d'entrepreneurs favorisés par la chance ou le destin.

Dieu sait ce que nous réservent les manifestations à venir de la géométrie variable. Comme l'a écrit l'écrivain de science-fiction William Gibson: «L'avenir est déjà là; mais il n'est pas uniformément réparti.» Comme les socialistes du champagne qui jouissent à la fois de leur succès et de leur statut moral, il est avantageux de se trouver du bon côté du Principe 80/20 tout en déplorant ses tendances à l'injustice. La civilisation et la religion ou la philosophie devraient sans doute avoir pour mission d'atténuer les inconvénients du Principe 80/20.

› ***L'injustice inhérente au Principe 80/20 vous préoccupe-t-elle? Que peut-on faire pour l'atténuer?***

360 / Le Médiocristan et l'Extrêmistan

Nassim Nicholas Taleb a inventé deux univers mythiques[4].

Le Médiocristan est le monde de la médiocrité, la vaste majorité des événements et des observations évidents, routiniers, collectifs, graduels et prévisibles. C'est le domaine de la courbe en cloche où tout se rapproche de la moyenne, où les observations extrêmement élevées ou extrêmement basses sont rares et ne peuvent jamais éclipser la configuration générale des choses.

L'Extrêmistan est le monde des événements rares et improbables qui ont des conséquences considérables, le monde du singulier, de l'accidentel, de l'imprévu, du saccadé, du soudain, du subversif, souvent le fait d'un individu ou d'un petit groupe.

La perte (ou le gain) de poids appartient au Médiocristan. Quoi qu'on fasse, on ne perd jamais beaucoup de poids en un jour, pas plus qu'on ne devient riche du jour au lendemain. La croissance du revenu exige plusieurs années et beaucoup de travail. C'est le cas de celui du dentiste, par exemple. Le Médiocristan est le lieu où vivent la plupart des gens, peut-être même la presque totalité de la population la plupart du temps.

L’Extrêmistan est le monde injuste où le temps et l’effort n’ont souvent aucune importance. Un spéculateur boursier vit en Extrêmistan et peut amasser ou perdre une fortune très rapidement, même en soixante secondes. Taleb ne dit pas cela explicitement, mais l’Extrêmistan est le monde du Principe 80/20 (à vrai dire, du 99/1).

Le Médiocristan est le monde du passé; l’Extrêmistan est celui de l’avenir.

Le Médiocristan est soumis à la force gravitationnelle et à la tyrannie du monde concret; l’Extrêmistan ne subit aucune contrainte physique: ses contraintes sont toutes mentales et soumises à une imagination loufoque.

Le Médiocristan est indifférent à une personne ou à un événement unique; ce n’est pas le cas de l’Extrêmistan.

Le Médiocristan se dévoile sans peine; en Extrêmistan, il est difficile de savoir ce qui se passe.

- ***Dans lequel de ces mondes aimeriez-vous vivre?***

361 / Le Médiocristan dans l’histoire

Voici quelques-uns des plus importants événements historiques qui ont été essentiellement progressifs.

Les événements heureux du Médiocristan

- La création et l’expansion des villes – une tendance millénaire graduelle mais importante qui a multiplié les rapports humains et accru la prospérité.
- Le développement des lois civiles et religieuses qui ont réglementé la vie sociale et prévenu l’anarchie.
- L’expansion progressive de la liberté et le déclin du féodalisme à compter de l’an 1000 de notre ère.
- L’essor de la science et de la technologie – essentiellement un très long processus cumulatif.
- La diffusion du commerce et des langues véhiculaires entre les pays et les régions.

- À compter du XVII^{e} siècle, les révolutions agricoles et industrielles dans le monde entier qui ont entraîné une augmentation exponentielle des populations humaines et de la richesse.
- Les mouvements migratoires postérieurs à 1800 vers des pays plus riches et plus libéraux.

Les événements malheureux du Médiocristan

- L'essor progressif de la traite des esclaves jusque vers 1840.
- L'essor et la montée en puissance des technologies de guerre meurtrières tout au long de l'histoire.

› ***Selon vous, des preuves significatives du progrès humain au fil du temps existent-elles?***

362 / L'Extrêmistan dans l'histoire: quelques cygnes noirs importants

Voici quelques «cygnes noirs» historiques dignes d'intérêt, des événements inattendus, perturbateurs, lourds de conséquences et, dans l'ensemble, bénéfiques pour l'humanité.

- Le Big Bang, l'origine de la vie dans les organismes cellulaires et les vertébrés, les développements les plus remarquables de l'évolution et les inventions importantes telles que le feu, la roue, l'alphabet, l'imprimerie à caractères mobiles, les lunettes, les fenêtres, la rotation des cultures, les points d'inflexion de la révolution industrielle (notamment, la machine à vapeur, les filatures de coton, les paquebots et les trains fonctionnant à la vapeur ou à l'eau), l'électricité, le télégraphe, la bicyclette, l'automobile, l'avion, l'agriculture moderne, la micropuce, Internet, le téléphone intelligent, tous les progrès de la science médicale qui sauvent des vies ou rendent la vie plus agréable (tels que l'hygiène, la théorie des germes, les W.-C., la dentisterie moderne, l'aspirine, les antibiotiques, les antidépresseurs et la chirurgie endoscopique).

- La Renaissance.
- La guerre de l'Indépendance américaine et la croissance subséquente du libéralisme et de la démocratie; l'échec des révolutions européennes de 1839, de 1848 et de 1870-1871.
- L'abolition de l'esclavage.
- La défaite de Hitler en 1945 et la reconstruction pacifique de l'Europe de l'Ouest.
- La chute du mur de Berlin en 1989 et l'essor de la démocratie en Europe de l'Est.

› ***La plupart de ces événements n'auraient pas eu lieu sans la participation intelligente d'esprits conscients, d'individus et de petites cliques. Êtes-vous de cet avis?***

› ***Qu'ajouteriez-vous à ma liste provisoire ou qu'en retrancheriez-vous?***

363 / L'Extrêmistan dans l'histoire: quelques terribles cygnes noirs

- La peste bubonique et d'autres grandes épidémies, dont la «grippe espagnole» après la Première Guerre mondiale.
- Toutes les grandes guerres qui ont fait de nombreuses victimes en proportion de la population, plus particulièrement les guerres civiles qui ont creusé des fossés durables au sein de la société.
- La quasi-extermination des Autochtones à la suite des voyages de Christophe Colomb; les massacres similaires après la découverte de l'Australasie; tous les génocides anciens et modernes.
- La Révolution d'octobre en 1917, l'ascension de Lénine et de Staline, et l'essor de la tyrannie communiste en Europe de l'Est.
- Le krach de Wall Street en 1929 suivi de la Grande Dépression des années 1930. Ce krach a également été une cause importante ou a servi de catalyseur:
  — à l'arrivée au pouvoir de Hitler en janvier 1933 et à l'Holocauste qui en a résulté;

— au pacte germano-soviétique de 1939 qui a précipité la Seconde Guerre mondiale;
— à l'ascension de Mao Zedong et à la montée du communisme en Chine en 1949; à la «révolution culturelle» de 1966 qui a suivi et au cours de laquelle des millions de personnes ont été persécutées ou assassinées.

À l'exception des épidémies, du krach de Wall Street et, dans certains cas, des guerres, presque tous les cygnes noirs négatifs, comme les cygnes noirs positifs, ont été le fait d'individus charismatiques et des cliques qui leur étaient associées.

Les cygnes noirs négatifs ont presque tous été imprévus. Si on les avait prédits de manière convaincante, plusieurs d'entre eux auraient pu être évités.

› ***Quels cygnes noirs négatifs ajouteriez-vous à cette liste?***

364 / En matière d'information, le moins vaut le plus

Mon anecdote préférée du *Cygne noir* de Taleb concerne des preneurs aux livres. Dans le cadre d'une expérience en psychologie, Paul Slovic a demandé à des preneurs aux livres de sélectionner dix des quatre-vingt-huit variables de la performance des chevaux qu'ils jugeaient les plus utiles pour établir leurs cotes, puis de prédire le résultat des courses. Il leur a ensuite donné dix autres variables en plus des dix premières. Les dix variables supplémentaires n'ont pas amélioré la précision des preneurs aux livres, mais elles leur ont nettement donné une plus grande confiance dans leurs prédictions[5].

Je crois beaucoup aux vertus du manque d'informations. J'essaie constamment de réduire le nombre des données dont j'ai besoin pour évaluer si un investissement en capital risque est opportun ou non. L'information objective qu'il me faut se limite à ce qui suit: le taux de croissance historique de l'entreprise; la croissance historique du segment de marché qu'elle occupe; et la taille de l'entreprise comparativement à celle de son concurrent le plus important dans ce segment. Je ne veux rien savoir

de plus. La seule information subjective qu'il me faut est un entretien en tête-à-tête avec le directeur général. Ensuite, je prends ma décision. Je ne me sers jamais de feuilles de calcul informatiques – en fait, je *ne peux pas* m'en servir. Je ne consulte jamais les documents d'information inclus dans les plans d'affaires. Ils renferment toujours une somme considérable de données inutiles ou trompeuses, des prévisions auxquelles personne ne croit et une logique tendancieuse. En 37 ans, j'ai fait fructifier mon patrimoine après impôts à raison de 22% par an.

Dans toute analyse, financière ou autre, il convient de préférer un nombre réduit de variables de la plus haute qualité à un plus grand nombre de variables de qualité inférieure. Il est indispensable de savoir ce que l'on cherche et, surtout, ce que l'on ne cherche pas[6].

› ***Lorsque vous prenez une décision d'une importance capitale pour votre bonheur, combien de facteurs prenez-vous en considération? Lesquels de ces facteurs sont les plus déterminants? Pourriez-vous vous en tenir à ceux-là?***

365 / La grande paresse et l'ordre de la nature

Au moment de terminer ce livre, je suis tombé par hasard dans Internet sur un article fascinant de Sarah Perry sur la «grande paresse[7]». Dans la foulée des travaux de Christopher Alexander, Sarah Perry affirme que «la nature est empreinte d'une paresse intense (et il suffit pour la comprendre d'observer nos animaux domestiques)». En science, on parle du «principe de moindre action»: la bulle de savon qui réduit le plus possible la dimension de sa surface, par exemple, ou la rivière qui serpente lentement et paresseusement vers la mer.

On peut observer dans la nature une structure ayant un solide point de départ, un «initiateur» – une figure fractale (qui reproduit éternellement un motif similaire, mais avec un potentiel de variations infinies sur un même thème), par exemple un losange, un nuage ou un arbre. Les arbres d'une forêt peuvent alors tracer tout naturellement une allée. En conservant la même forme mais en l'élaborant, la nature fait preuve de beauté, de souplesse et d'économie (la paresse). Elle n'est jamais brouillonne. Les

styles architecturaux tels que le gothique ou les styles Renaissance ou georgien peuvent imiter la grande paresse de la nature. L'architecture moderne n'y parvient pas; elle est souvent dépourvue de modèle de référence, elle est souvent désordonnée.

Outre reconnaître que le fait d'être «intelligent et paresseux» constitue un merveilleux et brillant hommage à la nature, comment pouvons-nous tirer parti de cette notion? Sarah Perry nous incite tous à avoir un petit nombre d'«initiateurs de comportement», les plus importants des siens étant la course à pied et le tricot. Lorsque nous avons un peu de temps libre ou d'argent à dépenser, il peut être judicieux d'adopter de nouvelles activités inspirées d'un ou de plusieurs de nos initiateurs de comportement. Mes deux principaux initiateurs de comportement sont la réflexion près de ma vasque à poissons et la lecture. Je lis le plus souvent en fin de journée, souvent avant de dormir, alors qu'il serait sans doute pertinent que je m'abandonne à la paresse en arrêtant de travailler au milieu de l'après-midi pour aller lire près de la vasque à poissons. Mon esprit, mes yeux et mon sommeil s'en porteraient mieux que si je lis le soir à la lumière électrique. J'aurais sans doute davantage de bonnes idées de cette façon.

- ***Comment pouvez-vous tirer parti de la notion de grande paresse?***

AU REVOIR ET MERCI

366 / Poursuivez votre route vers le bonheur et les bons résultats

Merci d'avoir atteint la fin... et le début de ce remarquable voyage de la vie qui ne doit jamais s'arrêter.

Le Principe 80/20 vous invite à partager des délices sans inconvénients: la réussite telle que vous la définissez, avec autant ou aussi peu d'efforts que vous voulez lui consacrer; la réalisation de votre plein potentiel, cette cible qui se déplace d'une hauteur à l'autre en portant au maximum le sens de votre vie, qui est beaucoup plus grand que l'on en a conscience au départ et même maintenant; l'abolition du stress et de l'anxiété, parce que vous avez confiance en vous et que vous choisissez la voie qui vous conduira aux résultats souhaités en laissant de côté le marasme du désespoir et tout ce qui sape votre énergie; un voyage où vous accompagnent les êtres que vous aimez et admirez, avec lesquels vous accédez à de grandes choses; une vie de beaux jours et de belles années qui enrichit, par de petites ou de grandes actions, celle de toutes les personnes que vous croisez sur votre route. Vous êtes heureux parce que vous avez de l'estime et de l'affection pour vos compagnons de voyage, et parce que vous avez de bonnes raisons d'être heureux auprès d'eux et de compter pour eux.

Avec le Principe 80/20 implanté dans vos pensées et vos actions, tout est possible. Vos armes sont l'optimisme, la recherche d'occasions opportunes extraordinaires et le fait de n'entreprendre que les actions que vous pouvez accomplir dans la joie avec l'aplomb qui vous caractérise, sans anxiété et sans vous épuiser à la tâche. Chaque jour vous faites ce qui vous rend plus heureux et rend les autres plus heureux; il peut s'agir de choses banales qui ne coûtent presque rien en temps ou en énergie, telles que des sourires, de

l’empathie, de petits encouragements, mais dont les résultats sont d’une importance sans commune mesure avec ce qui les a suscités.

Un autre univers est aussi partout présent, celui du mal, ainsi qu’un univers parfois pire que celui du mal, car plus répandu et plus décourageant: l’univers de la médiocrité, des horizons bas, de la dépression et du travail acharné mais dénué de sens. On ne peut le neutraliser qu’en faisant le contraire d’une manière si engageante qu’elle incitera de plus en plus de gens à adhérer au Principe 80/20.

Votre mission dans la vie est d’aller vers le bonheur et les bons résultats. Partez!

NOTES

Chapitre 2 / Intelligents et paresseux

1. Voir Richard Koch, *The 80/20 Manager*, New York, Little, Brown and Company, 2013, p. 209-211.
2. Mon coauteur, Greg Lockwood, a inventé le concept de «compromis vertueux» dans Richard Koch et Greg Lockwood, *Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed*, Londres, Piatkus, 2016, 2-18, p. 83-85.
3. Cet essai circule constamment dans Internet. Pour le trouver facilement et gratuitement, entrez ceci dans le champ de recherche: «Bertrand Russell + Éloge de l'oisiveté».
4. John Ruskin, *The Works of John Ruskin*, E. T. Cook et Alexander Wedderburn (éditeurs intellectuels), vol. 12, Londres, George Allen, 1851, 1903. Plusieurs œuvres de John Ruskin ont été traduites en français, mais pas ses œuvres complètes.

Chapitre 4 / Le bonheur

1. Allusion à l'Évangile selon saint Jean, 1: 7. *NdlT.*
2. Charles Murray, *Coming Apart: The State of White America, 1960-2010*, New York, Crown Forum, 2012, 2013, p. 268-269.

Chapitre 5 / L'ambition, la confiance en soi et la carrière

1. Walter Isaacson, *Steve Jobs*, New York, Simon & Schuster, 2011, p. 4 *(Steve Jobs*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Dominique Defert et Carole Delporte, Paris, Le Livre de Poche, 2018).
2. G. H. Hardy, *A Mathematician's Apology*, Cambridge (Angleterre), Cambridge University Press, 1941, p. 8-19 *(Hardy, 1877-1947:*

l'apologie d'un mathématicien; Ramanujan, un mathématicien indien; Bertrand Russell et le Collège de la Trinité, traduction [de l'apologie] par Dominique Jullien et Serge Yoccoz, avec une postface [pour l'apologie] de C. P. Snow, préface générale de J.-P. Kahane, Paris, Belin, 1991).

Chapitre 7 / **L'optimisme et le sens de l'opportunité**

1. Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, New York, Pocket Books, 1990, 1998, p. 15 *(Apprendre l'optimisme: Le pouvoir de la confiance en soi et en la vie*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Larry Cohen, préface de Jacques Lecomte, Paris, J'ai lu, 2023).
2. Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought*, Londres, Nicholas Brealy, 2003, p. 100.
3. Richard Koch et Chris Smith, *Suicide of the West*, Londres, Continuum, 2006, p. 48-67.
4. Jordan B. Peterson, *12 Rules for Life: An Antidote to Chaos*, Londres, Allen Lane, 2018, p. 96 (12 *règles pour une vie: Un antidote au chaos*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Sébastien Baert, préface de Norman Doidge, Paris, J'ai lu, 2019).

Chapitre 8 / **Les difficultés, le stress et l'humeur**

1. M. Scott Peck, *The Road Less Travelled: The New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, Londres, Arrow Books, 1978, 1990, p. 13 (Le *chemin le moins fréquenté: Apprendre à vivre avec la vie*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Laurence Minard, Paris, J'ai lu, 2016).
2. Ian Robertson, *The Stress Test: How Pressure Can Make You Stronger and Sharper*, Londres, Bloomsbury, 2016.
3. Robert E. Thayer, *The Origin of Everyday Moods: Managing Energy, Tension, and Stress*, Oxford, Oxford University Press, 1996, 1997.

Chapitre 9 / **Le subconscient**

1. Voir, par exemple, Lionel Mlodinow, *Subliminal: The New Unconscious and What It Teaches Us*, Londres, Penguin, 2012, 2014, et David Eagleman, *Incognito: The Secret Lives of the Brain*, Édimbourg, Canongate Books, 2011, 2016, p. 1-19 *(Incognito: Les vies secrètes du cerveau*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Pierre Reignier, Paris, Laffont, 2013).
2. Nancy C. Andreasen, *The Creative Brain: The Science of Genius*, Londres, Penguin, 2005, 2006.

Chapitre 11 / Le Principe 80/20 et la réussite

1. Eric Barker, *Barking Up the Wrong Tree: The Surprising Science Behind Why Everything You Know About Success Is (Mostly) Wrong*, New York, HarperCollins, 2017, p. 9-11.
2. *Ibid.*, p. 10-14.
3. Les calculs de l'auteur, basés sur ibid., p. 24.
4. Voir, par exemple, ibid., p. 107-108.

Chapitre 14 / Les guides abstraits, les échecs, les gagnants et le sexe

1. Bob Dylan, *Chronicles*, New York, Simon & Schuster, 2004, p. 17-18 *(Chroniques*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Jean-Luc Piningre, Paris, Fayard, 2005). Traduction libre. *NdlT.*
2. Voir Richard Koch, *Unreasonable Success and How to Achieve It: Unlocking the Nine Secrets of People Who Changed the World*, Little, Brown, 2020, p. 34-37.

Chapitre 15 / Revenons sur le bonheur... et sur l'amour

1. Un grand merci à Hans Jonas pour une partie de cette analogie. Hans Jonas, *The Gnostic Religion: The Message of the Alien God and the Beginnings of Christianity*, Boston, Beacon Press, 1958, 1963, p. 267.
2. Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness*, Londres, Nicholas Brealey, 2002, 2017, p. 187 (La *fabrique du bonheur: Vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Jacques Lecomte, Paris, J'ai lu, 2023).

3. Meyer Friedman et Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, New York, Alfred A. Knopf/Random House, 1974.

Chapitre 17 / L'argent et le bonheur

1. Ed Diener, «Income and Happiness», http://www.psychologicalscience.org/observer/income-and-happiness, p. 1-2, consulté le 24 avril 2005.
2. Betsey Stevenson et Justin Wolfers, «Subjective Well-Being and Income: Is There Any Evidence of Satiation?», www.nber.org/papers/w18992, avril 2013, sommaire, p. 16.

Chapitre 19 / Revenons sur l'optimisme et sur le sens de l'opportunité

1. L'Évangile selon Thomas: logion 113.
2. Voir Ivan Alexander, *The Civilized Market: Corporations, Conviction and the Real Business of Capitalism*, Oxford, Capstone, 1997, p. 28-33.
3. Peter Thiel, *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, Londres, Virgin Books, 2014, p. 68 (De *zéro à un: Comment construire le futur*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Johan-Frédérik Hel Guedj, Paris, JC Lattès, 2016).
4. William Gibson, *Neuromancer*, New York, Ace Books, 1984 *(Neuromancien*, roman traduit de l'anglais [États-Unis] par Laurent Queyssi, Vauvert, Au Diable Vauvert, 2020).

Chapitre 22 / La croissance et la fructification de votre capital humain

1. Albert Einstein publie en 1905 quatre articles fondateurs de la physique moderne. Cependant, sa thèse de doctorat, *Une nouvelle détermination des dimensions moléculaires*, parue en 1906, est parfois considérée comme le cinquième article publié durant son *annus mirabilis. NdlT.*
2. Richard Koch, *Unreasonable Success*, *op. cit.*, p. 158-159, 211-219.
3. Pour résumer: en Grande-Bretagne, les élèves d'un internat sont répartis en résidences *(houses)*, chacune sous la responsabilité d'un surveillant *(housemaster)* et d'un certain nombre de préfets *(house prefects)* choisis en fonction de l'excellence de leurs résultats scolaires,

de leur bon comportement et de leurs compétences en leadership et en communication. Ils ont entre autres responsabilités de montrer l'exemple, d'exercer une influence positive sur les élèves plus jeunes, d'être pour eux une source de soutien et d'orientation, et de contribuer au maintien de la discipline à l'école et dans les dortoirs. Lorsqu'ils sont promus au rang de préfets d'école *(school prefects)*, ils assument aussi d'autres tâches, notamment l'organisation d'événements, la participation aux comités d'école et la supervision des activités scolaires et parascolaires. Ils peuvent aussi être appelés à représenter l'école lors d'événements publics. *NdlT.*

Chapitre 23 / Comment être plus efficace avec un minimum d'efforts

1. Richard Koch et Greg Lockwood, *Simplify, op. cit.*, p. 3-11.
2. *Ibid.*, p. 22-32.
3. *Ibid.*, p. 12-21.
4. Richard Koch, *The Star Principle: How It Can Make You Rich*, Londres, Piatkus, 2008, 2010, p. 59-64.
5. *Ibid.*

Chapitre 24 / L'art de la Pensée 80/20

1. Marshall McLuhan, *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, Toronto, University of Toronto Press, 1962, en particulier p. 124 (La *galaxie Gutenberg: La genèse de l'homme typographique*, traduit de l'anglais [Canada] par Jean Paré, préface de Dominique Wolton, postface de Jean Paré, Paris, CNRS Éditions, 2017. Réédition de la première édition en français: Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 1967, collection «Constantes»).

Chapitre 25 / La prise de décisions

1. Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why Less Is More*, New York, HarperCollins, 2009 (Le *paradoxe du choix: Comment la culture de l'abondance éloigne du bonheur*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Isabelle-Sophie Lecorné, Neuilly-sur-Seine, Michel Lafon, 2006).

2. Voir Chip et Dan Heath, *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*, New York, Crown Business, en particulier p. 168-173 *(Comment faire les bons choix: Déjouer les pièges de la raison pour prendre de meilleures décisions*, traduit de l'anglais [États-Unis] par Michel Le Séac'h, Paris, Flammarion, 2017).
3. *Ibid.*, en particulier p. 92-114.
4. *Ibid.*, p. 35-36.

Chapitre 26 / Les réseaux

1. Entretien d'Eric Schmidt dans *McKinsey Quarterly*, septembre 2008, cité dans Richard Koch, *The 80/20 Principle*, Londres, Nicholas Brealy, 2022, p. 335-336 (Le *principe 80/20: Faire plus avec moins*, traduit de l'anglais [Grande-Bretagne] par Jacques Vaillancourt et Henri-Charles Brenner, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2018).
2. Cité dans Richard Koch, *The 80/20 Principle, op. cit.*, p. 329.
3. Parag Khanna, *Connectography: Mapping the Global Network Revolution*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 2016, p. 49.
4. Richard Koch et Greg Lockwood, *Superconnect: How the Best Connections in Business and Life Are the Ones You Least Expect*, Londres, Little, Brown, 2010, en particulier p. 246-261.

Chapitre 27 / Le territoire, la hiérarchie et comment s'épanouir dans le meilleur des mondes

1. Steven Pressfield, *The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles*, New York, Black Irish Entertainment, 2002, 2012, p. 147-159.

Chapitre 28 / Quelle est la source du sens de votre vie?

1. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, New York, Washington Square Press, 1946, 1959, p. 87-89 *(Découvrir un sens à sa vie: Grâce à la logothérapie*, traduit de l'anglais par Clifford J. Bacon et Louise Drolet, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2021).

2. Viktor E. Frankl, *Yes to Life in Spite of Everything*, Londres, Penguin, 1946, 2019, 2020, p. 68-71 (Oui *à la vie: Découvrir un sens à l'existence malgré les souffrances*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2021).
3. *Ibid.*, p. 123.
4. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, *op. cit.*, p. 154.
5. *Ibid.*, p. 101.
6. *Ibid.*, p. 134.
7. Viktor E. Frankl, *Yes to Life in Spite of Everything*, *op. cit.*, p. 76-77.
8. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, *op. cit.*, p. 170-172.
9. *Ibid.*, p. 120-127.
10. *Ibid.*, p. 175.
11. William Boyd, *Love is Blind*, Londres, Penguin, 2018, 2019 *(L'amour est aveugle: Le ravissement de Brodie Moncur*, traduit de l'anglais [Grande-Bretagne] par Isabelle Perrin, Paris, Éditions Points, 2020).
12. Will Durant, *On the Meaning of Life*, Dallas, Promethean Press, 1932, 2005. La réponse de Charles Beard se trouve aux pages 45-46.
13. *Ibid.*, p. 97-109.

Chapitre 29 / Les leçons de l'évolution

1. Charles Darwin, *L'origine des espèces*, traduction par Edmond Barbier, Librairie C. Reinwald, Schleicher Frères éditeurs, 1906, chap. IV. Cité par Richard Koch dans *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature*, London, Nicholas Brealy, 2014 (Le *principe 80/20: Faire plus avec moins*, traduit de l'anglais [Grande-Bretagne] par Jacques Vaillancourt et Henri-Charles Brenner, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2018).
2. *Ibid.*, p. 20.
3. *Ibid.*, p. 21.
4. *Ibid.*, p. 22-23.
5. *Ibid.*, p. 23.
6. *Ibid.*, p. 27-29.

7. Richard S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, New York, Basic Books, 1990, p. 69 *(L'audace et le marché: L'invention du marketing aux États-Unis*, traduit de l'anglais [États-Unis] par J.-M. Hallagues, Paris, Odile Jacob, 1997).
8. Richard Koch, *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature, op. cit.*, p. 32.

Chapitre 30 / Comment gagner plus d'argent et s'amuser davantage du point de vue de la génétique

1. Pour ceux que cela intéresse: Richard Koch, The *Star Principle: How It Can Make You Rich*, Londres, Piatkus, 2008, 2010.
2. Richard Dawkins, *The Selfish Gene*, Oxford, Oxford University Press, 1976, 1989, p. 189-201 (Le *gène égoïste*, traduit de l'anglais par Laura Ovion, Paris, Odile Jacob, 2016).
3. Richard Koch, *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature, op. cit.*, p. 50-57. Dans ce livre, je les désigne sous l'appellation de «gènes des affaires.»
4. *Ibid.*, p. 50-59.
5. Charles Darwin, *L'origine des espèces, op. cit.*, chap. IV. Cité par Richard Koch dans *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature, op. cit.*, p. 18-19.

Chapitre 31 / Les créneaux exclusifs et la vantardise

1. Charles Darwin, *L'origine des espèces, op. cit.*, chap. III. Cité par Richard Koch dans *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature, op. cit.*, p. 64-65.
2. Ibid., p. 66-67.
3. Charles Darwin, *La descendance de l'homme et la sélection sexuelle*, traduit par Edmond Barbier, préface par Carl Vogt, Paris, C. Reinwald & Cie, libraires-éditeurs, 1891.

Chapitre 33 / La neuroplasticité, la stratégie CRP et le lieu de vie idéal

1. Jeffrey M. Schwartz et Sharon Begley, *The Mind & The Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*, New York, HarperCollins, 2002, 2009. Voir aussi Jeffrey M. Schwartz et Rebecca Gladding, *Your Are Not Your Brain: The 4-Step Solution for Changing Bad Habits, Ending Unhealthy Thinking, and Taking Control of Your Life*, New York, Avery Books, 2011.
2. Matt Ridley, *The Origins of Virtue*, Londres, Penguin, 1996, 1997, p. 144.
3. Cette idée a sa source chez Richard Dawkins et Matt Ridley. Voir Richard Koch, *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature*, *op. cit.*, p. 110.
4. Jared Diamond, «How to Get Rich», *Edge* 56, 7 juin 1999. www.edge.org/documents/archive/edge56.html.

Chapitre 34 / Les oasis temporelles, la réflexion et le chaos

1. Richard Koch, *The 80/20 Principle and 92 Other Powerful Laws of Nature*, *op. cit.*, p. 154-155.

Chapitre 36 / Les lapins de Fibonacci

1. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, *op. cit.*, p. 17, 162.
2. Matthew Walker, *Why We Sleep: The New Science of Sleep and Dreams*, Londres, Penguin, 2017, 2018 *(Pourquoi nous dormons: Le pouvoir du sommeil et des rêves*, traduit de l'anglais par Pauline Soulat, Paris, La Découverte, 2018).
3. Richard Carlson, *Don't Sweat the Small Stuff... and It's All Small Stuff: Simple Ways to Keep the Little Things from Taking Over Your Life*, Hodder Paperback, 1997, 1998. J'ai condensé certaines des «perles de sagesse» (Ne *vous noyez pas dans un verre d'eau: Simplifiez-vous la vie!*, traduit de l'anglais par Ned Flaunders, Montréal, Stanké et Paris, M. Lafon, 2002).

Chapitre 37 / La chance et le destin

1. Voir Nicholas Rescher, *Luck: The Brilliant Randomness of Everyday Life*, New York, Farrar, Straus & Giroux, en particulier p. 69-77.
2. Le meilleur de ces livres est sans doute: Max Gunther, *The Luck Factor: Why Some People Are Luckier Than Others And How You Can Become One of Them*, Petersfield, Harriman House, 1977, 2009 (Le *facteur chance*, traduit de l'anglais par Ivan Steenhout, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1978). Vient ensuite: Richard Wiseman, *The Luck Factor: Four Simple Principles That Will Change Your Luck – And Your Life*, Londres, Arrow Books, 2003, 2004 *(Comment mettre la chance de votre côté!*, Paris, InterÉditions, 2012).

Chapitre 38 / **Le phénomène du petit monde**

1. Richard Koch et Greg Lockwood, *Superconnect, op. cit.*, p. 13-24.
2. Ibid., p. 20-24.
3. D'Alembert, «Cosmologie», dans *l'Encyclopédie*, 1re édition, tome 4, 1751, p. 294-297.

Chapitre 39 / **Le choix et la création des cellules**

1. Richard Koch et Greg Lockwood, *Superconnect, op. cit.*, p. 132-154.
2. *Ibid.*, p. 155-177.

Chapitre 40 / **L'intuition**

1. Max Gunther, *The Luck Factor, op. cit.*, p. 133-155. Je recommande fortement ce livre, plus particulièrement les pages 117 à 121. Je pense que Gunther a tort de penser que l'intuition et les autres compétences qu'il y aborde relèvent de la chance. Il me semble évident qu'elles peuvent être développées et que la chance n'y est pour rien. Toutefois, les conseils qu'il formule dans ces pages sont dans l'ensemble excellents.
2. *Ibid.*, p. 146.

Chapitre 41 / **La fortune sourit aux audacieux**

1. Max Gunther, *The Luck Factor, op. cit.*, p. 157-173.

2. Richard Koch et Greg Lockwood, *Superconnect, op. cit.*, p. 132.

Chapitre 42 / Le pari de Pascal et les paris asymétriques

1. Par exemple: Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Londres, Allen Lane, 2007, 210, p. 210 (Le *Cygne noir: La puissance de l'imprévisible;* suivi de *Force et fragilité*, traduit de l'anglais par Christine Rimoldy avec la collaboration de l'auteur, Paris, Belles Lettres, 2020).
2. Max Gunther, *The Luck Factor, op. cit.*, p. 175-186.
3. *Ibid.*, p. 181.

Chapitre 43 / Le cygne noir dans l'histoire

1. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan, op. cit.*, p. 233.
2. Je dois ce terme et l'idée qui le sous-tend à mon ami et camarade du cours d'histoire, Jamie Reeve.
3. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan, op. cit.*, p. 30.
4. Ibid., p. 33-37. J'ai amplifié et simplifié le compte rendu de Taleb.
5. Ibid., p. 145. Taleb cite un grand nombre d'articles de psychologie qui nous ramènent à la même idée. L'excès d'informations est mauvais pour nous!
6. Mon approche est décrite dans: Richard Koch, *The Star Principle, op. cit.*
7. https://www.ribbonfarm.com/2018/04/06/deep-laziness/ consulté le 17 octobre 2023.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos et remerciements

Préface

Chapitre 1 / **Le Principe 80/20**

Chapitre 2 / **Intelligents et paresseux**

Chapitre 3 / **Le temps**

Chapitre 4 / **Le bonheur**

Chapitre 5 / **L'ambition, la confiance en soi et la carrière**

Chapitre 6 / **La créativité**

Chapitre 7 / **L'optimisme et le sens de l'opportunité**

Chapitre 8 / **Les difficultés, le stress et l'humeur**

Chapitre 9 / **Le subconscient**

Chapitre 10 / **La croissance**

Chapitre 11 / **Le Principe 80/20 et la réussite**

Chapitre 12 / **La théorie du monopole personnel**

Chapitre 13 / **Le Principe 80/20 et le patron**

Chapitre 14 / **Les guides abstraits, les échecs, les gagnants et le sexe**

Chapitre 15 / **Revenons sur le bonheur... et sur l'amour**

Chapitre 16 / **Brève leçon d'amour-propre**

Chapitre 17 / **L'argent et le bonheur**

Chapitre 18 / **Les amis**

Chapitre 19 / **Revenons sur l'optimisme et sur le sens de l'opportunité**

Chapitre 20 / **La triade du temps**

Chapitre 21 / **Revenons sur la créativité et l'invention d'un territoire à défricher**

Chapitre 22 / **La croissance et la fructification de votre capital humain**

Chapitre 23 / **Comment être plus efficace avec un minimum d'efforts**

Chapitre 24 / **L'art de la Pensée 80/20**

Chapitre 25 / **La prise de décisions**

Chapitre 26 / **Les réseaux**

Chapitre 27 / **Le territoire, la hiérarchie et comment s'épanouir dans le meilleur des mondes**

Chapitre 28 / **Quelle est la source du sens de votre vie?**

Chapitre 29 / **Les leçons de l'évolution**

Chapitre 30 / **Comment gagner plus d'argent et s'amuser davantage du point de vue de la génétique**

Chapitre 31 / **Les créneaux exclusifs et la vantardise**

Chapitre 32 / **Le risque, les biens matériels, les expériences et les relations**

Chapitre 33 / **La neuroplasticité, la stratégie CRP et le lieu de vie idéal**

Chapitre 34 / **Les oasis temporelles, la réflexion et le chaos**

Chapitre 35 / **Les lois de Parkinson**

Chapitre 36 / **Les lapins de Fibonacci**

Chapitre 37 / **La chance et le destin**

Chapitre 38 / **Le phénomène du petit monde**

Chapitre 39 / **Le choix et la création des cellules**

Chapitre 40 / **L'intuition**

Chapitre 41 / **La fortune sourit aux audacieux**

Chapitre 42 / **Le pari de Pascal et les paris asymétriques**

Chapitre 43 / **Le cygne noir dans l'histoire**

Au revoir et merci
Notes

Le principe 80/20 au quotidien: moins d'effort pour plus de bonheur, de santé et de réussite
ISBN EPUB: 978-2-7619-6598-9

Infographie: Chantal Landry
Révision: Sylvain Trudel
Correction: Jocelyne Cormier et Odile Dallaserra
Couverture: Nancy Desrosiers

09-25

Imprimé au Canada

© Richard Koch 2024

Traduction française:
© 2025, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

4545, rue Frontenac, 3e étage
Montréal (Québec) H2H 2R7
Canada
info@groupelivre.com

Tous droits réservés

L'ouvrage original a été publié par Nicholas Brealey Publishing, une division de John Murray Press, sous le titre *80/20 Daily.*

Dépôt légal: 2025
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP inc.*
Téléphone: 450-640-1237
Internet: www.messageries-adp.com
* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC – www.sodec.gouv.qc.ca

L’Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d’édition.

Conseil des arts du Canada | Canada Council for the Arts

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l’aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada | Canada

Nous remercions le gouvernement du Canada de son soutien financier pour nos activités de traduction dans le cadre du Programme national de traduction pour l’édition du livre.

Nous reconnaissons l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d’édition.

L’AUTEUR

Richard Koch est l’auteur du *Principe 80/20*, vendu à plus d’un million d’exemplaires et traduit en plus de quarante langues. Il est l’un des meilleurs investisseurs en capital risque de sa génération. Ancien associé de Bain & Company et cofondateur de LEK Consulting, Richard a séjourné dans sept pays différents, ensoleillés pour la plupart. Il aime le vélo, la marche, le tennis, la natation, la lecture et les jeux de hasard. Son partenaire le plus fidèle est son labrador Sooty. Richard Koch est chercheur invité du Wadham College de l’Université d’Oxford.

Suivez-nous sur le Web
et les réseaux sociaux!

EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM
RECTOVERSO-EDITEUR.COM
QUEBEC-LIVRES.COM
EDITIONS-LASEMAINE.COM

80 20

ET SI VOUS POUVIEZ VIVRE MIEUX CHAQUE JOUR ET... EN FAIRE MOINS ?

Avec ce tout nouvel ouvrage, Richard Koch, auteur du best-seller ***Le Principe 80/20***, vous invite à adopter la paresse intelligente, une méthode pour maximiser vos résultats tout en minimisant vos efforts. À travers des réflexions et des méditations quotidiennes sur la réussite, le bonheur, la confiance en soi, les relations interpersonnelles et l'argent, vous découvrirez comment:

- **une petite partie de vos actions génère la plupart de vos réussites;**
- **moins de 10 grandes décisions ont un impact réel sur votre vie;**
- **4 facteurs clés influencent votre bien-être.**

Redéfinir le succès selon vos propres règles et transformer profondément votre vie: voilà la douce révolution que vous propose *Le Principe 80/20 au quotidien*.

RICHARD KOCH est l'auteur du livre à succès ***Le Principe 80/20***, vendu à plus d'un million d'exemplaires et traduit en plus de 40 langues. «Entrepreneur paresseux», il a dirigé des entreprises dans des domaines variés allant de la consultation aux agendas électroniques, en passant par l'hôtellerie et la restauration.

Groupe Livre QUÉBECOR

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library